

**EL LÍDER DE LA SOCIEDAD 5.0**

**NATALIA ARANDA LÓPEZ  
PAULA HOYOS RAIGOSA**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2020**

**EL LÍDER DE LA SOCIEDAD 5.0**

**NATALIA ARANDA LÓPEZ  
PAULA HOYOS RAIGOSA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en  
Gerencia de la Innovación y el Conocimiento**

**Directora  
PhD. MSc. Mónica Henao Cálad**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2020**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, fecha (26 de junio 2020)

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2. APROXIMACIÓN A LAS PROPUESTAS DE LÍDER SABIO, LÍDER ADAPTATIVO Y SOCIEDAD 5.0 .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 APROXIMACIONES CONCEPTUALES AL LÍDER SABIO Y LÍDER ADAPTATIVO .....</b>	<b>14</b>
2.1.1 El líder sabio .....	14
2.1.1.1 Origen y evolución del concepto de líder sabio .....	14
2.1.1.2 Características del líder sabio.....	16
2.1.2 Líder adaptativo .....	20
2.1.2.1 Origen y evolución del líder adaptativo.....	21
2.1.2.2 Características del líder adaptativo.....	22
<b>2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS TIPOS DE REVOLUCIONES INDUSTRIALES Y LAS SOCIEDADES.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Revoluciones industriales .....	25
2.2.2 Tipos de sociedades .....	27
2.2.2.1 Sociedad 5.0 o de la imaginación .....	31
2.2.2.2 Relación entre tipos de Revoluciones y sociedades.....	38
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ESTA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>40</b>
<b>4. RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DE ESTA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE EL LÍDER SABIO Y EL LÍDER ADAPTATIVO .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER EL LÍDER DE LA SOCIEDAD 5.0</b>	<b>66</b>
4.2.1 Características del líder de la sociedad 5.0 basadas en el líder adaptativo	67
4.2.2 Características del líder de la sociedad 5.0 basadas en el líder sabio.....	71

<b>5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>83</b>

## **TABLAS**

Tabla 1. Categoría 1 – Búsqueda primaria liderazgos .....	42
Tabla 2. Categoría 2 – Búsqueda relacionada a búsqueda primaria liderazgos .....	43
Tabla 3. Categoría 3 – Búsqueda primaria sociedad 5.0 .....	49
Tabla 4. Categorías de comparación líder adaptativo .....	59
Tabla 5. Categorías de comparación líder sabio .....	60
Tabla 6. Características semejantes entre líder sabio y líder adaptativo .....	61
Tabla 7. Características diferentes entre líder sabio y líder adaptativo .....	62

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Roles del líder sabio.....	19
Ilustración 2. Rutinas del líder sabio.....	20
Ilustración 3. Revoluciones Industriales .....	27
Ilustración 4. Características de la Sociedad de la información .....	31
Ilustración 5. Sociedades versus revoluciones industriales.....	38
Ilustración 6. Fases de la investigación cualitativa .....	41
Ilustración 7. Línea del tiempo líder sabio .....	51
Ilustración 8. Línea del tiempo líder adaptativo .....	54
Ilustración 9. Línea del tiempo sociedad 5.0 .....	57
Ilustración 10. Rasgos y características del Líder de la Sociedad 5.0.....	77

## **Resumen**

En este trabajo se establecen las características que debe tener el líder de la sociedad 5.0 a partir del estudio y análisis de los conceptos de líder sabio, líder adaptativo y sociedad 5.0. Para ello, se realizó un recorrido histórico por dichos conceptos, con el objetivo de determinar sus características principales y su evolución, analizarlos a la luz de sus diferencias y semejanzas, determinar categorías de comparación, y, posteriormente, contrastarlas con las características y objetivos de la sociedad 5.0 para determinar su aplicabilidad. Finalmente, se proponen las características del líder de este tipo de sociedad, en las que predominan aquellas involucradas en la toma de decisiones efectivas y ajustadas a los cambios del entorno, con creatividad y flexibilidad, así como características que implican consideraciones éticas y establecer el bien común por encima del individual. Estas características responden al principal pilar de la Sociedad 5.0, poner nuevamente al hombre en el centro de los desarrollos tecnológicos en búsqueda de su bienestar y salud.

**Palabras clave:** líder sabio, líder adaptativo, Sociedad 5.0, líder Sociedad 5.0.

## **Abstract**

This paper sets out the characteristics that the leader of society 5.0 must have from the study and analysis of the concepts of wise leader, adaptative leader and society 5.0. In order to understand these concepts it was necessary to make a historical review of them to the present day, with the aim of determining main characteristics and their evolution, these were then analyzed in light of their differences and similarities with a comparison category to finally counteract them with the characteristics and objectives of society 5.0 and determine their applicability. As a conclusion, the characteristics of the leader of society 5.0 are presented, where those that allow effective decisions to be made and adjusted to changes in the environment predominate, creativity, flexibility and also those that allow the evaluation of ethics and values, as well as establishing the



common good above the individual good to respond to the main pillar of this society, which is to put man back at the center of technological developments.

**Key words:** wise leader, adaptative leader, society 5.0, leader of society 5.0.

## 1. INTRODUCCIÓN

Sobre los líderes y sus características se han desarrollado diferentes teorías a lo largo del tiempo, haciendo de este un concepto que se actualiza constantemente. De acuerdo con el contexto, los términos para referirse a los líderes cambian, en el ámbito de la innovación y el conocimiento, en particular, se han propuesto diversas denominaciones: líder transformacional, situacional, participativo, distribuido, desafiante, líquido, resiliente, carismático, entre otros. Denominaciones que aluden a la capacidad de las personas de guiar a las organizaciones a través del “caos”.

Actualmente, ha tomado fuerza la noción de “líder adaptativo”: aquel que es capaz de analizar las causas de la crisis o de lo que sucede a su alrededor, y desarrollar nuevas capacidades para prosperar en un nuevo entorno. El líder adaptativo, especialmente, es el líder capaz de desempeñarse en un ambiente de urgencia e incertidumbre (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

También, Ikujiro Nonaka junto con Ryoko Toyama (2007) adaptaron el concepto de *phrónesis* de Aristóteles a su visión de liderazgo para la creación de conocimiento organizacional, dando paso al concepto de “líder sabio” (Zabala, 2018). *Phrónesis*, o como se ha traducido “sabiduría práctica”, se relaciona con la capacidad de decidir con éxito y actuar de manera efectiva para lograr el propósito deseado. Es un tipo especial de conocimiento tácito que le permite a cada persona tomar decisiones prudentes y tomar medidas apropiadas para cada situación (Nonaka, Toyama y Hirata, 2015). De acuerdo con los autores mencionados, el líder phronético o líder sabio debe tener seis habilidades básicas: (1) la capacidad de juzgar con bondad, realizando en la mayoría de las situaciones lo que cree correcto para todos; (2) la habilidad de intercambiar contextos con otros para crear “ba”; (3) la capacidad de captar la esencia de un problema y sacar conclusiones; (4) la capacidad de reconstruir los detalles; (5) la capacidad de utilizar cualquier medio político necesario para realizar conceptos para el bien común; y, sobre

todo, (6) la capacidad de ser un maestro con valores y principios fuertes, de quien otros quieran aprender (Nonaka y Toyama, 2007).

Los líderes y su manera de gestionar los equipos al interior de las organizaciones están influenciados por el contexto donde se ubican. Por esto, en el tiempo actual, es importante hablar de la propuesta que el Gobierno japonés hizo de una Sociedad 5.0 y entender los nuevos retos que esta le exige a las organizaciones y las personas que las lideran.

La Sociedad 5.0 está enmarcada en la Cuarta Revolución Industrial, que trae consigo, por mencionar algunos desarrollos tecnológicos, la hiperconectividad, el acceso ilimitado, la adopción masiva de las tecnologías, el internet de las cosas (IOT) y la inteligencia artificial. Esta revolución replantea las dinámicas sociales, lo que no deja de generar inquietudes y miedos, siendo uno de los más notorios el que estas tecnologías puedan reemplazar a los humanos, restándoles importancia. No obstante, la Sociedad 5.0 representa una sociedad futura centrada en el ser humano, que reafirma los valores sociales y culturales actuales (Kovacic, 2019).

Esta sociedad se centra, también, en una red de intercambio de información y de conocimiento, que puede ser a través de una interacción humana o no humana, presionando a las organizaciones a repensar la forma de gestionar, trabajar y relacionarse de las personas, y exigiendo nuevas capacidades en los líderes para afrontar los retos venideros (Kovacic, 2019). Para impulsar el crecimiento de las organizaciones y su adaptación a la nueva realidad planteada por esta sociedad, una llena de incertidumbres y cambios acelerados, es necesario contar con líderes que ayuden a impulsar ese crecimiento y que abracen el desequilibrio (Heifetz et al., 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación aborda estas temáticas y pretende responder a la pregunta: ¿Cuáles son las características que debe tener el líder en la Sociedad 5.0? Esta investigación tuvo como objetivo general, entonces, proponer los rasgos y características del líder de la Sociedad 5.0. y como objetivos específicos caracterizar el líder sabio y el líder adaptativo, y reconocer las características y particularidades de la Sociedad 5.0 planteada por el Gobierno japonés para, en último momento, identificar la aplicabilidad del líder sabio y líder adaptativo en este contexto y cuáles son las características del líder de dicha sociedad.

Para responder a la pregunta planteada y cumplir con los objetivos, se desarrolló una investigación cualitativa, a través de una búsqueda bibliográfica con lectura selectiva, estratégica y crítica de libros y artículos, para la consecución de datos de fuentes secundarias relevantes, en la cual se abordan los diferentes planteamientos que ha tenido el concepto de líder y cómo se ha adaptado a lo largo del tiempo de acuerdo con el contexto o sociedad donde se enmarca. Finalmente, de esta búsqueda, se escogieron los conceptos de líder adaptativo, de Ronald Heifetz, y líder sabio, de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, como soporte de la investigación. A lo largo del marco conceptual, también, se revisan otros autores que validan dichas teorías.

A partir de lo anterior, se realizó un primer análisis comparativo entre el líder sabio y el líder adaptativo, a través de categorías de comparación para estudiar semejanzas y diferencias entre estos. Luego, se definieron las características de la Sociedad 5.0 y la adaptabilidad que estos líderes podrían tener para responder a los desafíos que plantea esta sociedad. Finalmente, tomando los conceptos anteriores, se propusieron las características del líder sabio y del líder adaptativo que tienen más aplicabilidad y relevancia en este nuevo contexto; evidenciando que a partir de los retos y objetivos de la Sociedad 5.0 cobran mayor relevancia aquellas que tienen relación con la adaptabilidad, la flexibilidad, la innovación, el bien común, los valores y la ética, en suma, aquellas que permitan reinventarse rápidamente y tomar decisiones donde prevalezca el interés común sobre el individual.

De esta forma, el presente trabajo de grado pretende ser una base teórica sobre la relación entre el líder sabio y el líder adaptativo con la Sociedad 5.0, siendo un primer acercamiento a la definición de las características que el líder debe tener dentro del contexto de esta sociedad. En investigaciones futuras, una vez esta sociedad se encuentre en un estado de desarrollo más avanzado, se podrá analizar a mayor profundidad la aplicabilidad de las características planteadas, con el objetivo de confirmarlas o refutarlas.

Esta investigación cobra relevancia actualmente porque “los cambios organizacionales se deben acompañar necesariamente de cambios en las relaciones entre líderes y colaboradores, pues éstos requieren de la generación y consolidación posterior de

nuevos comportamientos” (Contreras y Barbosa, 2013). De la misma manera, las organizaciones se ven presionadas a cambiar de acuerdo con el entorno en el que se desempeñan.

Este informe plasma el resultado de la investigación y está estructurado en cuatro capítulos principales. El primero, “Aproximación a las propuestas del líder sabio, líder adaptativo y Sociedad 5.0”, presenta el marco conceptual de la investigación centrado en los tres conceptos fundamentales. A continuación, se detalla la metodología utilizada para desarrollar la investigación y se presentan los resultados del análisis, planteando las características del líder de la Sociedad 5.0. Por último, se presentan las conclusiones, discusión y referencias bibliográficas.

## **2. APROXIMACIÓN A LAS PROPUESTAS DE LÍDER SABIO, LÍDER ADAPTATIVO Y SOCIEDAD 5.0**

A lo largo de la historia el concepto de líder ha sufrido cambios dependiendo del contexto y la sociedad donde se enmarcan. Es así, como se han planteado propuestas de un líder sabio y un líder adaptativo, enmarcados sobre todo en los temas de conocimiento e innovación. Debido a que estos representan los temas centrales de este trabajo de grado, a continuación se realiza un recuento de su evolución.

### **2.1 APROXIMACIONES CONCEPTUALES AL LÍDER SABIO Y LÍDER ADAPTATIVO**

#### **2.1.1 El líder sabio**

En este apartado se describirán los inicios, cambios y evolución que ha tenido el concepto de líder sabio, desarrollado por dos académicos japoneses, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, padres de la teoría de creación de conocimiento organizacional y quienes consideran a este líder como uno de los elementos para ser capaces de generar conocimiento para innovar, crecer y adaptarse.

##### **2.1.1.1 Origen y evolución del concepto de líder sabio**

El concepto de líder sabio nace en 1986, cuando Nonaka y Takeuchi hacen una primera aproximación a la definición de un líder diferente, un líder que desafía a las personas en extremo en busca del desarrollo de la creatividad y creación de conocimiento en los equipos.

El líder sabio se plantea como respuesta a las exigencias del entorno y a los cambios impulsados por la situación de Japón en la década de los 90, donde “la industria automotriz se vuelve un sector clave y estratégico dentro de la enorme espiral de desarrollo económico llevado a cabo en este país” (Blanco, Guerra, Villalpando y Castillo, 2010, p.4). En 1986, después de la Guerra de Corea, Japón empieza a recibir abundante capital y comienza una rápida reindustrialización ante la demanda de suministros y construcción de vehículos para las tropas estadounidenses (Gil, 2017). Se da, entonces, el auge de la industria automotriz en Japón, hecho que ocasiona cambios en los procesos y en la forma de liderar las organizaciones.

La industria automotriz es un sector basado principalmente en la excelencia organizacional y cuyos procesos de producción se convirtieron en modelos a seguir e imitar por empresas de todo el mundo. Uno de los casos más conocidos como referente mundial es el modelo de la empresa Toyota, la cual

[...] perfeccionó durante la posguerra un sistema de producción de asociación múltiple, diferenciado y descentralizado que le permitió explotar las ventajas existentes en la economía japonesa y convertirse en un poderoso competidor de las empresas automotrices de occidente, las cuales utilizaban preferentemente la administración centralizada y de gran escala. (Blanco et al., 2010, p.4)

Este modelo fue permeando rápidamente otras compañías y sectores japoneses, impulsando en la época un gran desarrollo industrial que traería cambios, no solo a nivel económico, sino en la forma de trabajar de las personas. Esto llevó a que las organizaciones replantearán su forma de trabajar, incluyendo la forma de liderar sus equipos.

El líder sabio es capaz de ejercer un control sutil para prevenir la inestabilidad y la tensión, pero, a su vez, no ejerce un control tan rígido como para perjudicar la creatividad y espontaneidad (Takeuchi y Nonaka, 1986). De esta manera, se empieza a establecer la necesidad de desafiar a las personas y a las organizaciones para romper el *status quo* y poder generar creación de conocimiento y nuevos modelos de trabajo. Estos desafíos deben estar presentes en todos los niveles de la organización, las metas desafiantes

pueden ser planteadas por individuos o grupos de personas diferentes a la alta dirección, con el fin de resolver contradicciones que se estén dando en el entorno (Nonaka, 1988). Más tarde, en el 2000, la postura de Nonaka y Takeuchi de 1986 es complementada afirmando que el líder sabio facilita los procesos de creación de conocimiento debido a que conoce y gestiona los activos del conocimiento de la organización, crea los espacios necesarios para que se dé dicha creación y fomenta la espiral de conocimiento (Nonaka, Toyama y Konno, 2000). Un aspecto fundamental que se empieza a resaltar de este líder es que está presente en todos los niveles de la organización (Kouzes y Posner, 2000). En 2007 evoluciona el concepto con una descripción más detallada de las características de este líder: flexible y ejerce un liderazgo distribuido. Además, están determinados por contextos que exigen el compromiso activo de cada individuo (Nonaka y Toyama, 2007). El líder sabio se fundamenta en el concepto de *phrónesis* de Aristóteles, llevado a otro nivel al combinarlo con la teoría de creación de conocimiento, “[...] en el líder sabio se reconoce que, en la teoría de creación de conocimiento organizacional, no es suficiente con los conocimientos tácito y explícito, sino que, además, se requiere de un tercer tipo de conocimiento llamado Sabiduría Práctica” (Nonaka y Takeuchi, 2011, p.60). Esta sabiduría está anclada a un conocimiento adquirido de la experiencia, permitiéndole a este líder tomar decisiones prudentes y apropiadas en cada situación, guiarlas por los valores y la ética, llevando a la práctica aquello que considera bueno (Nonaka et al., 2015).

#### 2.1.1.2 Características del líder sabio

El líder sabio debe tener y desarrollar constantemente las siguientes seis habilidades fundamentales para ejercer su papel dentro de la organización y liderar equipos (Nonaka & Toyama, 2007).

- Juicio sobre la bondad. Definida como la capacidad de discernir sobre lo que es bueno y lo que no, la capacidad de concebir un ideal y perseguir su realización. “Sin una base sólida y filosófica para sus valores, un individuo no puede hacer un juicio sobre lo



que es bueno, y una empresa no puede producir valor” (Nonaka y Toyama, 2007, p.380). El líder sabio debe buscar el bien común de la organización manteniendo un respeto por lo individual, permitiendo, de esta manera, que las capacidades individuales se enriquezcan y se cree conocimiento (Nonaka y Toyama, 2007).

- Creación del ba. El “ba” significa lugar en japonés, se define como un contexto compartido en constante movimiento, donde el conocimiento es compartido, creado y puesto en uso. En el “ba” se entienden las opiniones individuales para que otros las puedan aceptar y retroalimentar. Es un espacio donde se comparte conocimiento y la experiencia particular para crear, a su vez, un nuevo conocimiento (Nonaka y Toyama, 2007).

El líder sabio debe ser capaz de crear el “ba”, debe tener la capacidad de participar y cultivar el intercambio entre los diferentes participantes. “Es solo en un entorno tal que los individuos pueden trascender el ser y conectarse con los demás” (Nonaka y Toyama, 2007, p.381-382).

- Captar la esencia de las situaciones. El líder es el llamado a captar la verdadera esencia y la naturaleza de las personas, cosas y eventos, es decir, “[...] detectar rápidamente lo que hay detrás de los fenómenos y con precisión proyectar una imagen del futuro basada en esta intuición” (Nonaka y Toyama, 2007, p.382). El líder debe tener la capacidad de reconocer correctamente la situación y comprender su esencia, de esta manera podrá imaginar el futuro y decidir sobre la acción que tomará para alcanzar las metas planteadas. Es indispensable que el líder sea capaz de ver los niveles micro y macro de la situación simultáneamente (Nonaka y Toyama, 2007).
- Reconstruir detalles universales. Es la capacidad que deberá tener el líder para articular todas las ideas y los microconceptos para llevarlos a un macroconcepto universal y ponerlo en un lenguaje claro e intuitivo (Nonaka y Toyama, 2007). En este proceso, el líder sabio necesita utilizar métodos verticales como el deductivo e inductivo, y métodos horizontales de expresión como la metáfora, la analogía y la narrativa. Para liderar se requiere más que el conocimiento práctico de una situación particular, es necesario tener la capacidad de sentir una verdad universal de lo particular, para determinar la mejor manera de actuar para el bien común (Nonaka y Toyama, 2007).

- Movilizar hacia el bien común. El líder sabio deberá utilizar el conocimiento y su intuición para actuar siempre en busca del bien común. Debe tener la capacidad de unir personas y estimularlas a la acción, combinar el conocimiento y los esfuerzos de todos en la búsqueda de la meta. No se trata de tener un plan escrito sino de algo que se perfecciona y actualiza con la práctica, la cual requiere diálogo e interacción, que las personas logren apreciar el sentido de lo que se hace y que comprendan que se trata del bien común. (Nonaka y Toyama, 2007)
- Fomentar la *phrónesis* en otros para lograr organizaciones resilientes. Los líderes deben fomentar la distribución de la *phrónesis* y el liderazgo en todos los niveles de la organización permeando la cultura. "Esto asegurará que una organización tenga la resiliencia para responder de manera flexible y creativa a cada situación, para perseguir su propia bondad" (Nonaka y Toyama, 2007, p.385). No se trata de una estrategia planificada o implementada por unos pocos líderes de la organización, por el contrario, el líder sabio debe estar integrado y distribuido en toda la organización y se debe dar la oportunidad para que varios miembros de la misma puedan asumir el liderazgo de acuerdo con la situación (Nonaka y Toyama, 2007).

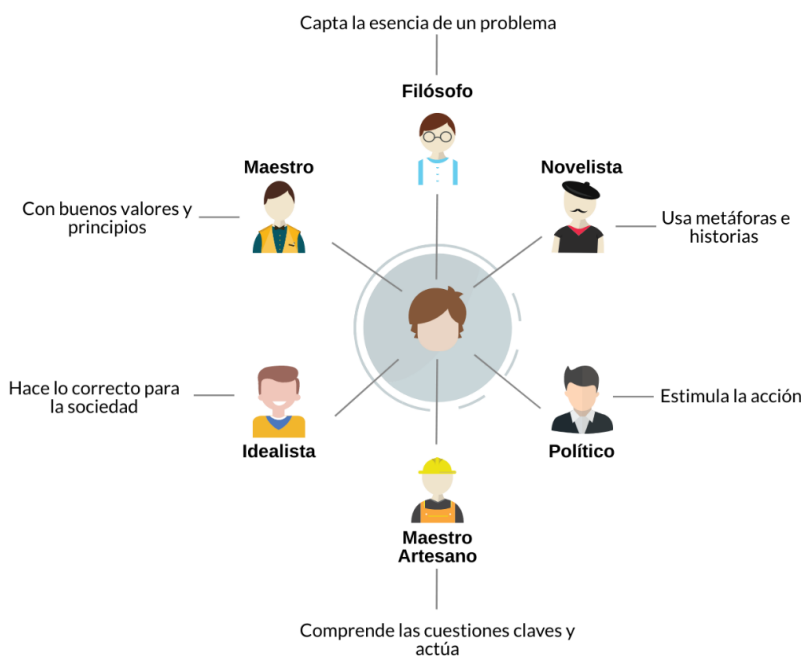
Adicional a las seis habilidades mencionadas, en 2008 Bernard McKenna y David Rooney plantearon que los líderes sabios no solo son analíticos, sino también imaginativos, intuitivos y creativos; características que tienen cuatro implicaciones para su rol y responsabilidades dentro de las organizaciones. La primera implicación es que los líderes se vuelven agentes de cambio, deben ver el mundo de diferentes maneras y actuar de acuerdo a este entendimiento; lo que lleva a la segunda implicación, esta es, que la complejidad cognitiva es necesaria, pero se vuelve una característica que por sí sola es insuficiente para liderar. La tercera implicación radica en que el discurso del líder se vuelve crucial para llevar el conocimiento a todos los niveles; por tanto, la última implicación es que el conocimiento se vuelve social (McKenna y Rooney, 2008). Es por esto que, el líder comienza a tener un papel protagónico en la creación de conocimiento y crecimiento de las organizaciones, se espera que el líder sabio posea una habilidad comunicativa fundamental, tenga sensibilidad y capacidad para interactuar con las

personas todo el tiempo y recolectar significados de estas interacciones (McKenna, Rooney y Boal, 2009).

Una de las características de un líder sabio es hacer uso del liderazgo distribuido con sus colaboradores, característica reafirmada por varios autores y retomada por Karen Seashore Louis, David Mayrowetz, Mark Smiley y Joseph Murphy (2009), quienes afirman que el liderazgo distribuido se basa en la confianza y permite el intercambio abierto de información, revelar y abordar los problemas y fomentar el cambio.

En 2011, teniendo en cuenta los sucesos anteriores, en la búsqueda de un mejor entendimiento de este líder sabio, Nonaka y Takeuchi hacen un recuento de roles, que permiten identificar el líder sabio en el contexto de las organizaciones.

Ilustración 1. Roles del líder sabio



Fuente: construido a partir del texto “The wise leader” (Nonaka y Takeuchi, 2011)

Adicionalmente, estos autores definen tres rutinas que el líder sabio debe practicar para evolucionar y aplicar este concepto.

Ilustración 2. Rutinas del líder sabio



Fuente: construido a partir del texto “The wise leader” (Nonaka y Takeuchi, 2011)

Lo anterior determina la importancia de la práctica y la necesidad de que los líderes iteren e incorporen rutinas tangibles o actividades específicas a su labor diaria, para poder ir desarrollando la sabiduría práctica y la experiencia que luego les permitirá liderar equipos y afrontar diversas situaciones de las organizaciones y su entorno.

### 2.1.2 Líder adaptativo

En este apartado se describirán los inicios, cambios y evolución que se han presentado en el concepto del líder adaptativo, a partir de los conceptos desarrollados por Ronald Heifetz, quien ha centrado su trabajo en el estudio de la adaptación de las sociedades, empresas y organizaciones a los cambios constantes del mundo. Heifetz ha sido, además, reconocido mundialmente por dedicar sus años de investigación y trabajo al campo del liderazgo, y es considerado el padre del líder adaptativo. Este concepto surge como respuesta a un entorno que exige el desarrollo de nuevas capacidades en las

organizaciones y en las personas, permitiéndoles afrontar estos retos de la manera más efectiva.

#### 2.1.2.1 Origen y evolución del líder adaptativo

En 1997 Heifetz define al líder adaptativo como un líder que se caracteriza por analizar las causas de la crisis en busca del desarrollo de nuevas capacidades que permitan a las organizaciones enfrentar los nuevos retos y desempeñarse en ambientes de urgencia e incertidumbre (Heifetz et al., 2009). Este líder tiene tres tareas principales dentro de las organizaciones,

- Crear un ambiente de contención para la crisis, donde la primera etapa sea un espacio para que los equipos hablen de los cambios que están enfrentando (Heifetz y Laurie, 1997).
- Ser el responsable de gestionar los conflictos al interior de la organización, creando normas y orientando a los equipos (Heifetz y Laurie, 1997).
- Regular el estrés de los equipos a través de la presencia y el equilibrio que él representa (Heifetz y Laurie, 1997).

Estas tres tareas deben ser un proceso iterativo que se refina con la repetición, durante el cual el líder debe observar constantemente los patrones y eventos a su alrededor, interpretar lo que se va observando e intervenir la situación (Whiffen, 2007). “El liderazgo adaptativo requiere persistencia. Un cambio significativo es el producto de experimentos incrementales que se acumulan con el tiempo. Y las culturas cambian lentamente” (Whiffen, 2007, p.27).

El líder adaptativo se plantea como respuesta a un contexto lleno de cambios y evolución tanto para las organizaciones como para los líderes que las guiaban. En 1997 se da un crecimiento acelerado de la “nueva economía”, basada en el nacimiento del internet, con la creación de más de 200.000 *World Wide Web Sites*. Debido a esto, durante este período y en 2001, se da un aumento en los valores económicos de las empresas vinculadas a internet y la creación acelerada de nuevas empresas que se conocerían como “empresas puntocom”; crecimiento marcado, principalmente, por el aumento del capital de riesgo y la especulación. Estas empresas se caracterizaban por utilizar el

internet para ganar participación en el mercado, esperando conseguir la fama necesaria para generar ganancias a futuro (Vera, 2019).

En marzo de 2000, tras la publicación de una lista de 207 empresas que cotizaban en la Bolsa de New York, pero cuyos resultados no eran buenos y gastaban importantes cantidades de caja, se produjo una caída inesperada, haciendo que el mercado perdiera en dos años cinco billones de dólares (Vera, 2019), hecho que se conoce como la burbuja de las puntocom. Esto generó que muchas de estas empresas quebraran o dejaran de operar. Es en este contexto que se empiezan a plantear nuevas estrategias en las organizaciones para afrontar las crisis y adaptarse rápidamente a los cambios, presionando, de igual manera, un cambio en el comportamiento y en las habilidades de los líderes para guiar a los equipos a través de los desafíos.

En 1999, aunque con un nombre diferente, John Kotter retoma el concepto de un líder que en medio de las crisis inspira y motiva a sus seguidores a sobrepasar obstáculos y a seguir moviéndose hacia la meta señalada. De la misma manera, Santiago Álvarez de Mon, Pablo Cardona, Nuria Chinchilla, entre otros, (2001) añaden algunas características a este concepto, argumentando que este tipo de líder tiene visión, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional.

#### 2.1.2.2 Características del líder adaptativo

Teniendo en cuenta que el contexto influye en las dinámicas de las organizaciones y en sus líderes, luego del ataque a las Torres Gemelas, Ronald Heifetz y Marty Linsky (2002) especifican las competencias del líder adaptativo, que empieza a conocerse como “el líder de las crisis”. Estas competencias son,

- Operar dentro y fuera de la acción. Observar desde afuera el comportamiento de las personas para tener un panorama más amplio y saber cuándo entrar en acción y ser parte de la situación.

- Comprometer aliados. El líder adaptativo sabe que, aunque hacer las cosas solo puede ser una opción, no es la forma más útil. Por esto, es capaz de conseguir aliados y socios que le ayuden a protegerse de las situaciones e identificar potenciales fallas.
- Gestionar el conflicto. Una de las competencias claves de este líder es gestionar las diferencias que se dan entre las personas del equipo y lograr utilizarlas con un enfoque constructivo y no destructivo.
- Delegar y transferir responsabilidades. Procurar no dar las soluciones para todos los temas, por el contrario, transferir el trabajo y la posibilidad de solucionar los problemas a otros.
- Manejar las expectativas. Es importante que el líder deje de pretender tener el control de todo y la necesidad de sentirse importante.
- Anclarse. Para que el líder pueda afrontar el caos y los retos que se le ponen, siendo un referente de equilibrio para el equipo, debe permitirse momentos y lugares para liberar su mente, de tal manera que siempre pueda ver fácilmente la realidad.

Luego de la crisis financiera del 2008 en Estados Unidos, conocida como la “crisis de las hipotecas subprime”, Heifetz, Grashow y Linsky (2009) plantean dos fases que se pueden presentar en las crisis y que influyen en las organizaciones. En la primera fase, conocida como “fase de emergencia”, la tarea principal del líder es estabilizar la situación para ganar tiempo, con el fin de que la organización y sus empleados puedan volver a sus actividades usuales lo antes posible. En la segunda fase, conocida como “fase adaptativa”, es donde el líder adaptativo debe tener mayor protagonismo; éste debe analizar las causas de las crisis y desarrollar las nuevas capacidades para la realidad a la que se enfrenta. Es decir, un líder adaptativo aprovecha la crisis para dejar el pasado atrás y redefinir el trabajo de las personas y construir con la turbulencia. Esto es importante pues uno de los aspectos más relevantes de su argumento es que el líder adaptativo debe tener la capacidad de ser ambidiestro, es decir, ver el futuro sin descuidar el presente.

Este tipo de líder, entonces, fomenta la adaptación, abraza el desequilibrio creando inconformidad en el equipo para despertar la creatividad, desarrolla capacidades para afrontar los cambios, cuestiona el *status quo*, y, sobre todo, es capaz de generar

liderazgo. De esta manera, permite a las personas de diferentes niveles de la organización experimentar el liderazgo y adaptarse a los tiempos cambiantes (Heifetz et al., 2009).

En la misma línea, un concepto importante, que se empieza a incluir a partir del 2009 y que marca una diferencia en la forma de liderar en las organizaciones de Occidente, es el autocuidado de los líderes. Se les pide ser dedicados y estar presentes para sus equipos, se empieza a enfatizar en la necesidad de incluir un poco más de la parte humana a las organizaciones, planteando que además de las labores y competencias importantes que el líder debe tener, éste debe permitirse momentos de realismo, no siempre debe ser optimista. El líder debe encontrar lugares y actividades que le permitan recalibrar su vida personal, laboral y sus pensamientos, buscar aliados y confidentes con los que pueda hablar de las razones para tomar decisiones y descargar sus días de trabajo, permitirse llevar más de su ser emocional al trabajo y, ante todo, no perderse a sí mismo en el rol (Heifetz et al., 2009).

Como se ha dicho anteriormente, este líder es el llamado a actuar durante las crisis, pues cobra importancia atender de una manera rápida y eficiente no solamente las actividades de la cotidianidad, sino también la incertidumbre, reinventándose en poco tiempo.

Un elemento importante para el desarrollo y evolución de los conceptos de liderazgo es el entorno o contexto, éste influye en las características o competencias que se deben desarrollar para enfrentar los diferentes desafíos y liderar equipos capaces de reinventarse. Por esta razón, para dar respuesta a los diferentes retos que enfrenta una organización o equipo es necesario conocer el contexto, ya sea el tipo de revolución industrial o el tipo de sociedad en el que está enmarcado.



## **2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS TIPOS DE REVOLUCIONES INDUSTRIALES Y LAS SOCIEDADES**

El contexto donde se desarrolla el trabajo de grado y en el cual se enmarcará la definición de las características del líder, es la Cuarta Revolución Industrial y la Sociedad 5.0. Sin embargo, para entender la esencia de éstas y su origen es necesario hacer un recorrido por las diferentes revoluciones industriales y tipos de sociedades que las antecedieron y que marcaron el camino hacia la actualidad. La Sociedad 5.0 y la cuarta revolución industrial traen consigo algunas características de sus antecesoras, evolucionándolas o adicionando aspectos nuevos que representan retos para las organizaciones y los líderes de hoy.

### **2.2.1 Revoluciones industriales**

Dentro del proceso de evolución, la humanidad se ha caracterizado por adquirir la libertad a través del dominio de diferentes tecnologías, capacidades y técnicas. La serie de revoluciones que han tenido lugar a lo largo del tiempo dan cuenta de los avances tecnológicos y estructurales, y cómo la humanidad ha sido un actor clave para la construcción del futuro (Ogawa, 2018). Desde la invención de la máquina de vapor hasta la inteligencia artificial, las revoluciones industriales han marcado la evolución y los avances que como sociedad se han logrado. Es necesario hacer, entonces, un recuento de las revoluciones que anteceden a la Cuarta Revolución Industrial, en la cual se enmarca la Sociedad 5.0.

- Primera Revolución Industrial. Esta representa un nuevo paradigma en la sociedad, el paso de una economía rural a una industrializada y serializada con el invento de la máquina de vapor, desde el neolítico el mundo no había tenido una transformación tan grande (Oliván, 2016). Este momento histórico ubicado entre 1780 y 1820, además,

trae consigo un crecimiento exponencial de la sociedad y el entendimiento del mundo de una manera diferente (Silva y Mata de Grossi, 1998).

- Segunda Revolución Industrial. Cien años más tarde el motor de combustión y la electricidad darían paso a la Segunda Revolución Industrial, que se extiende desde 1880 hasta 1920, con la producción en masa. Es en este momento de la historia donde Ford desarrolla su modelo T, ya que los procesos serializados reducen notablemente los costos y tiempo de producción (González-Páramo, 2017).

Por primera vez el hombre es capaz de enviar un mensaje por un medio diferente al físico, es el tiempo del telégrafo, y la electricidad se convierte en un medidor del desarrollo de las ciudades. De igual forma, las organizaciones cambian, tanto vertical como horizontalmente, ya que hay una formalización y estandarización del trabajo (Cotón y Gutiérrez, 2016).

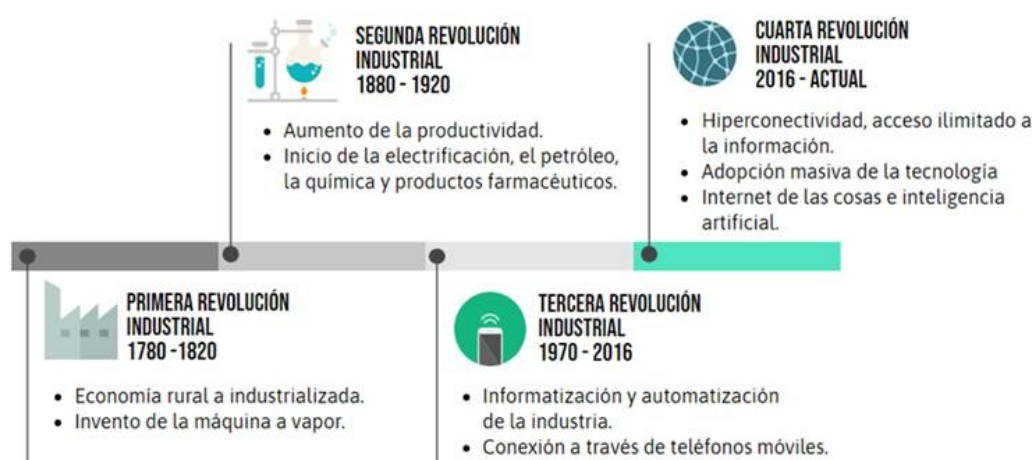
- Tercera Revolución Industrial. Cincuenta años más tarde, en 1970, comienza la Tercera Revolución Industrial, en la que la industria se automatizó rápidamente, conectando y optimizando muchos de los procesos (Oliván, 2016). Es la revolución del microchip y de la electrónica integrada, donde empieza a haber un reemplazo cognitivo, ya que las máquinas diseñadas por el hombre llegan a tener capacidad de procesamiento y almacenamiento de datos similares al del cerebro humano (Cotón y Gutiérrez, 2016). En 1983 nace el internet y esto marca nuevamente un paradigma para la sociedad, el fenómeno de la red se empieza a expandir por el mundo.

- Cuarta Revolución Industrial. Casi 200 años de cambios han llevado a la humanidad a otro nivel, pero parece que la evolución no se detiene (Oliván, 2016). La hiperconectividad, el Big Data, la programación, el acceso ilimitado y la adopción masiva de las tecnologías, el internet de las cosas (IOT), las nuevas fuentes de energía, la robótica, el transporte autónomo, la fabricación 3D, los nuevos materiales, la biotecnología, la genética avanzada y la inteligencia artificial solo son algunos de las tecnologías que trae consigo la Cuarta Revolución Industrial (Pérez, 2016), y que poco a poco se han extendido de manera generalizada desde que en 2016 el Gobierno alemán lanzó la iniciativa de esta revolución. Hoy se puede hablar de que las máquinas superan al hombre en capacidad de procesamiento y almacenamiento de datos y que el mundo

cada vez da más importancia a estos para cambiar su forma de solucionar problemas y tomar decisiones.

Las Revoluciones Industriales impulsan los desarrollos tecnológicos e industriales necesarios para que luego, todas las demás esferas de la sociedad se permeen, y se dé, de esta manera, el cambio en el tipo de sociedad.

Ilustración 3. Revoluciones Industriales



Fuente: elaboración propia, 2020

### 2.2.2 Tipos de sociedades

La historia de la sociedad humana se ha caracterizado por la liberación de restricciones y adquisición de libertad a través del mejoramiento de las capacidades y la creación de nuevas herramientas y técnicas (Ogawa, 2018).

Desde la Sociedad de Caza hasta la Sociedad Agraria, los humanos ganaron y mejoraron la capacidad de producir alimentos, liberando a la sociedad del hambre. En la Sociedad

Industrial se aumentó la capacidad de producción y la movilidad. En la Sociedad de la información o el Conocimiento, la digitalización mejoró la capacidad de telecomunicaciones y el procesamiento de información, lo cual aumentó drásticamente la libertad de acceso a la información y comunicación de todo tipo, y explorar libremente diversas oportunidades para los servicios basados en internet. Actualmente, se propone una sociedad basada en la transformación digital (Ogawa, 2018).

El siglo XXI ha experimentado grandes cambios tecnológicos y con estos, cambios en todo el sistema productivo, económico y social. Es por esto que, actualmente la mayor parte de la población se dedica más a la prestación de servicios, la investigación, el desarrollo tecnológico y menos a sistemas productivos tradicionales como la caza o la agricultura; haciendo que los cambios sean cada vez más rápidos y exponenciales. A continuación, se amplía la información sobre cada una de las sociedades.

- Sociedad cazadora. Una de las primeras formas de agrupación de los humanos, es la sociedad de caza y recolección. En esta sociedad se empiezan las actividades de domesticación, incorporando las plantas y animales en el concepto de lo comunitario, dando paso a la convivencia con animales ovíparos y vacas. Se distribuye la tierra a las familias, lo que da acceso exclusivo a los productos de determinado territorio. Las personas se agrupan en campamentos o pequeñas aldeas (Pérez, 2005), empezando a dejar a un lado su calidad de nómadas. Son intensivos en el uso de la tecnología lítica, es decir, aquella basada en herramientas de piedra, con el uso “abundante de geométricos y la fabricación de hojas de talla a presión, que evidencia una importante variabilidad en los instrumentos de producción” (Pérez, 2005, p.155). Estas herramientas permiten iniciar las actividades de caza de ciervos, liebres, conejos y aves.

Adicionalmente, la agricultura incipiente hace que en esta sociedad se empiece la gestión de los recursos, principalmente el agua, y se desarrollen mejores relaciones sociales. “Estas comunidades crearán diferentes espacios sociales en función de sus modos de vida y de trabajo aldeanos desarrollando una nueva forma de explotación de la naturaleza mediante sus modos de trabajo” (Pérez, 2005, p.159). Inicialmente, la división del trabajo parece sencilla y basada en el sexo, los hombres cazaban y las mujeres recolectaban. Sin embargo, como medida de precaución, el conocimiento se pasaba a ambos sexos

debido a la alta mortalidad y el riesgo de la caza para los hombres. De esta manera, evitaban que en algún momento se pudiera presentar escasez de alimento de origen animal, ante la alta tasa de mortalidad de los hombres (Arce, 2005).

- Sociedad agrícola. Hace entre 8 y 10 mil años en Perú, México, Medio Oriente, China e India se descubrió la agricultura. Con la disponibilidad de alimentos surge la sociedad agrícola, una sociedad sedentaria, con grupos que progresivamente fueron aumentando su tamaño, creando conceptos comunes de valores, cultura y comunicación. La introducción de la agricultura a la vida humana permitió dar un gran salto como sociedad, ya que a partir de ese momento el hombre fue capaz de modificar el entorno en el que se encontraba, dando paso, años más tarde, a la formación de las primeras civilizaciones y ciudades (Roel, 1998).

- Sociedad industrial. Esta sociedad está caracterizada, principalmente, por el uso de las tecnologías para la producción en masa en las fábricas buscando el aumento de la efectividad y disminuyendo el uso del trabajo humano en las mismas (Germani, 1969). Un aspecto relevante de esta sociedad es la libre circulación del conocimiento científico, de la tecnología y de la economía, de forma que conduzca al empleo de todos los recursos y lleve al máximo la eficiencia de las fábricas en la producción de bienes y servicios (Germani, 1969). Sin embargo, la eficiencia tecnológica no es la única característica de esta sociedad, pues está acompañada de la existencia de mecanismos adecuados tanto humanos como institucionales para la absorción de las innovaciones tecnológicas, la apropiada diversificación de la producción, el predominio de la producción industrial sobre la primaria, adecuada proporción entre industrias de bienes de capital y bienes de consumo y sobre todo alta inversión de capital en tecnologías (Germani, 1969).

Los desarrollos presentados en esta sociedad, el auge de la tecnología y el cambio en la industria que impulsó a los países desarrollados a imponer políticas para inversión de capital en la industria y en el desarrollo tecnológico (Germani, 1969), lleva a lo que hoy se conoce como la Sociedad de la información, considerada como la sucesora de la sociedad industrial.

- Sociedad de la información o el conocimiento. La sociedad de la información o sociedad del conocimiento aparece alrededor de 1970 cambiando el funcionamiento de la sociedad; en esta, la creación, distribución y manipulación de la información forma parte relevante en las actividades culturales y económicas del Estado (Torres, 2005). Se empieza a dar un cambio en la forma de generar riqueza dejando atrás el protagonismo del sector industrial y pasando al sector de servicios, los empleos empiezan a estar más relacionados con el almacenamiento y procesamiento de todo tipo de información (Torres, 2005).

El sector de las tecnologías de la información desempeña un papel fundamental en esta sociedad (Torres, 2005), su principal meta es dar paso a un mercado mundial abierto y autorregulado. La mayoría de los países desarrollados en los años 90, con el auge del internet y las TIC, empezaron a impulsar el desarrollo de la infraestructura en las tecnologías de la comunicación y la información, desatando con esto altas inversiones en este tipo de compañías (Burch, 2005). Pero la importancia, como lo establece Bursh (2005), no solo radica en la información y el conocimiento por sí solos, sino en la aplicación de ese conocimiento e información a dispositivos de generación de conocimiento y procesamiento de la información, de tal manera que se dé una retroalimentación acumulativa entre la innovación y sus usos.

Esta sociedad es la que predomina actualmente, sobre todo en los países más desarrollados. La siguiente ilustración muestra las características que determinan el comportamiento de las personas, la economía y la tecnología en esta sociedad.

#### Ilustración 4. Características de la Sociedad de la información



Fuente: construido a partir del texto “Sociedad de la información. Sociedad del conocimiento” (Torres, 2005)

##### 2.2.2.1 Sociedad 5.0 o de la imaginación

El auge de la tecnología y la información de cierta manera ha revelado lo que el ser humano es capaz de crear, lo que ha comenzado a generar debates éticos sobre el límite del uso de la tecnología en contra o a favor de los intereses de los seres humanos.

Hasta el momento, la tecnología ha sido un fin, pero ahora se empieza a replantear como medio para alcanzar el bienestar de las personas. Es por esto que, Japón, en 2016, definió la Sociedad 5.0, en el marco de su Quinto Plan Básico de Ciencia y Tecnología, como

Una sociedad que es capaz de proporcionar los bienes y servicios necesarios para las personas que los necesitan en el momento requerido y en la cantidad justa; una sociedad que es capaz de responder con precisión a una amplia variedad de necesidades sociales; una sociedad en la que todo tipo de personas puede obtener fácilmente servicios de alta calidad, superar las diferencias de edad, género, religión e idioma, y vivir vidas vigorosas y cómodas. (Carraz y Harayama, 2018, p.9)

En la Sociedad 5.0 se plantea que las tecnologías deben aprovecharse para la creación de nuevos conocimientos y valores, que generen conexiones entre las personas y las cosas. Es necesario conectar el mundo real con el mundo cibernético, creado y evolucionado en la Cuarta Revolución Industrial, para resolver de forma más efectiva y eficiente los problemas de la sociedad. Esto plantea un cambio importante de paradigma, de lo que es realmente importante, pues se vuelve a poner al ser humano en el centro y se entiende que la digitalización y la tecnología es el medio y no el fin, esta debe ser para todos, debe ser inclusiva (Shiroishi, Uchiyama y Suzuki, 2018).

Adicionalmente, se plantea una evolución de las formas de trabajo y dinámicas pasando de sistemas más individualistas, donde empresas, universidades y gobierno trabajan de forma independiente, para avanzar hacia modelos de trabajo colaborativos, impulsados por la complejidad que tiene la sociedad actual. Así, se habla de una sociedad digital e interconectada, “[...] tendremos que buscar la transformación a través de un ecosistema colaborativo con una visión compartida para el futuro creada con la participación de todas las partes interesadas” (Shiroishi et al., 2018).

En esta sociedad se trazan objetivos en los que las tecnologías de la información son relevantes y son los medios para lograr mejorar la calidad de vida. Uno de estos objetivos es la democratización de la información, para que todas las personas, en todos los niveles, tengan acceso (Prasetyo y Arman, 2017). De igual forma, esta sociedad debe “[...] manejar los problemas económicos y sociales en un sistema unificado y enfocarse directamente en los intereses y necesidades del individuo. Para lograr esto exitosamente, se deben desarrollar programas de desarrollo sostenible e igualdad social” (Nagy y Hajrizi, 2019, p. 44) y, finalmente, buscar “construir una nueva economía y una sociedad que se centre en sus individuos” (Nagy y Hajrizi, 2019, p.43).

Sin embargo, en la Sociedad 5.0 deben enfrentarse algunas barreras o retos al tratarse de un cambio en la sociedad, como son la aceptación social, debido a la integración de las tecnologías innovadoras a la sociedad; la tecnología, por el cambio en la formación y fundamentos del conocimiento; el sistema legal, y el desarrollo de leyes para la implementación de tecnologías innovadoras; el gobierno, debido a la formulación de estrategias de promoción de esta sociedad a nivel nacional; y, finalmente, los recursos



humanos necesarios para integrarse de manera homogénea a la nueva economía (Harayama, 2017).

Una de las diferencias principales de esta sociedad frente a las descritas anteriormente, radica en que las demás sociedades y el paso de una a otra es producto de la evolución de la industria, la economía, las formas de trabajo y la cultura al mismo tiempo.

La Sociedad 5.0 nace como una declaración del Gobierno japonés, a partir de la cual se tratará de adaptar la industria, la economía y la cultura para lograr los objetivos planteados. Una forma de hacerlo es alineando las acciones y los objetivos de la Sociedad 5.0 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), definidos como “un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (PNUD, 2020).

Para esto, el Gobierno japonés define las siguientes acciones específicas que se realizarán dentro de la Sociedad 5.0 para ayudar al cumplimiento de los ODS en el año 2030.

- Ciudad y Regiones. Los desarrollos y datos generados en la Sociedad 5.0 se deberán compartir para facilitar soluciones más inteligentes, desarrollar diversos estilos de vida y crear una sociedad donde se respete la diversidad (Ogawa, 2018).
- Energía. A través del desarrollo de microrredes de energía descentralizadas locales que permitan suministrar energía limpia y sostenible a todos (Ogawa, 2018).
- Mitigación y prevención de desastres. Las tecnologías digitales desarrolladas serán utilizadas para la mitigación de desastres, los servicios médicos se mantendrán incluso en casos de emergencias (Ogawa, 2018).
- Cuidado de la salud. Los nuevos desarrollos tecnológicos se basarán en la atención médica individual en la etapa preventiva. Las personas usarán y gestionarán los datos de la etapa de la vida por iniciativa propia (Ogawa, 2018).
- Agricultura y comida. Se aprovecharán al máximo las últimas tecnologías, para optimizar la cadena de valor de los alimentos (FVC) y se buscará la participación de diversos jugadores, incluidas corporaciones privadas, jóvenes y empresas de *agritech* (Ogawa, 2018).

- Logística. Con la tecnología se buscará optimizar las cadenas de suministro completas al compartir datos sobre adquisiciones, producción, transporte y ventas. La mayoría del trabajo sustituible por conducción autónoma, drones y robots se automatizará, se identificarán las diversas necesidades de los clientes para realizar una logística que cree un nuevo valor (Ogawa, 2018).
- Manufactura y servicios. La distribución de habilidades permitirá a las personas y a las pequeñas empresas proporcionar altos niveles de bienes y servicios. Se establecerán sistemas de información que permitan a los consumidores fabricar artículos únicos de manera fácil y asequible. Los modelos de negocio se basarán en servicios, no en *hardware* (Ogawa, 2018).
- Finanzas. La transformación digital pondrá a disposición diversos servicios financieros personalizados, se asignarán fondos de manera eficiente y efectiva en toda la sociedad. Se busca un mejor acceso a los servicios financieros, el cual contribuirá a la independencia económica y a una mayor igualdad de ingresos (Ogawa, 2018).
- Servicios Públicos. Las tecnologías permitirán compartir rápidamente datos entre diversos actores, habilitando ofrecer servicios públicos más creativos, hacer preparativos oportunos y apropiados para proporcionar los servicios necesarios. Las redes de seguridad establecidas por los gobiernos permitirán a cualquiera enfrentar una variedad de desafíos con seguridad (Ogawa, 2018).

Como se puede ver, los objetivos de esta sociedad no son solamente tecnológicos, sino que obedecen al interés de impulsar reformas fundamentales en las instituciones económicas y sociales, dando más peso a la sociedad en el proceso de innovación (Carras y Harayama, 2018).

Los objetivos y metas trazadas por Japón en la Sociedad 5.0 están impulsados por los grandes cambios tecnológicos y una innovación que avanza rápidamente en tecnologías digitales como inteligencia artificial (AI), internet de las cosas (IoT), robótica, *blockchain* y biotecnologías (Ogawa, 2018), y cómo éstas pueden utilizarse a favor del bienestar humano. Es innegable que la transformación digital cambiará y alterará drásticamente muchos aspectos de la sociedad, desde la vida privada hasta la administración pública y

el empleo; es por esto que el gran interrogante que se plantea Japón es ¿para qué utilizar estas tecnologías? (Ogawa, 2018).

A continuación, se realiza un recuento de las principales tecnologías y su implicación en la Sociedad 5.0.

- IoT (internet de las cosas). Significa cada cosa conectada a internet. Se compone de tecnologías mejoradas para detectar datos precisos del mundo físico, lo cual permitirá que se recopilen datos apropiados en tiempo real y sean enviados al ciberespacio (Ogawa, 2018).
- AI (inteligencia artificial). Las capacidades de AI se propusieron por primera vez en el año 1960 y han sido objeto de estudio desde entonces. Estas han mejorado rápidamente en los últimos años, gracias a la invención del aprendizaje profundo (*Deep Learning*) y a los avances tecnológicos en el campo del aprendizaje automático (*Machine Learning*). La AI tiene habilidades para patrones complejos de reconocimiento, predicción de comportamientos, alta precisión de ejecución de operaciones en sistemas físicos, cierto nivel en la toma de decisiones y la solución de problemas altamente complejos siempre y cuando esté diseñado y operado correctamente. Muchas tareas humanas pueden ser automatizadas por AI (Ogawa, 2018).

La sociedad de la información habilitó a lo humanos para acceder a información desde cualquier parte del mundo. Con la innovación de AI se logra obtener acceso a un alto nivel de habilidades, no sólo información, desde cualquier sitio, “Esta es la distribución y mercantilización de habilidades que transformarán la sociedad al mejorar dramáticamente habilidades individuales” (Ogawa, 2018, p.5).

- Robótica. La AI no solo funciona en el ciberespacio, sino también en el mundo físico a través de la creación de robots. Estos están siendo utilizados en el sector industrial y en varios sectores de servicios. En el futuro, una variedad de robots desempeñará papeles importantes en todas partes, incluidos hogares, oficinas y áreas urbanas, y la AI y los robots podrán reemplazar o apoyar a los humanos en la realización de tareas rutinarias. De esta manera, a medida que la AI se incorpora en todas partes, todo adquiere inteligencia y la sociedad se vuelve más inteligente (Ogawa, 2018).

- Repositorios de información distribuidos. Tecnologías como *blockchain* hacen mucho para mejorar la eficiencia y trazabilidad de las transacciones. Tales tecnologías actualmente se usan básicamente para las criptomonedas, sin embargo, se espera que se apliquen a una variedad de áreas a medida que evolucionen y sean capaz de garantizar un alto nivel de transparencia y fiabilidad al compartir datos de transacciones a través de Internet. Esto provocará nuevas formas de crédito y confianza que podrían anular fundamentalmente la forma en que opera la sociedad (Ogawa, 2018).

Las anteriores tendencias en la transformación digital seguirán evolucionando y, como se mencionó anteriormente, son las premisas en las que se basa la Sociedad 5.0. Sin embargo, estas tecnologías pueden tener impactos negativos en las tasas de desempleo y aumentar la disparidad y la mala distribución de la riqueza y de la información, es por esto que la Sociedad 5.0 plantea y recuerda que la dirección en la que se guíen las tecnologías es algo que sigue dependiendo de los humanos y no será reemplazable por la AI o los robots. “Es esencial tomar la iniciativa en la reforma para crear una sociedad ideal sin ser tragado por las olas del cambio” (Ogawa, 2018, p.5).

De acuerdo con lo anterior, la Sociedad 5.0 busca volver a poner al hombre en el centro de las metas y los objetivos, y que la transformación digital deje de ser un fin para ser un medio para el bienestar humano. Es por esto que, respecto a la Sociedad 4.0, sociedad de la información o conocimiento, la Sociedad 5.0 espera tener resultados y evolución en los siguientes aspectos.

- Economías de Escala. Las sociedades 3.0 (industrial) y 4.0 (información) perseguían las economías de escala y la eficiencia a través de la producción en masa y el consumo para garantizar la riqueza material de las poblaciones. En la Sociedad 5.0 las necesidades serán más diversificadas y la oferta estará basada en tecnologías digitales. Se liberará a las personas y organizaciones del enfoque de eficiencia y masas y se hará énfasis en satisfacer las necesidades individuales, la solución de problemas y la creación de valor (Ogawa, 2018).
- Uniformidad. En las Sociedades 3.0 y 4.0, las personas debían aceptar bienes y servicios uniformes y vivir bajo el uso de procesos estandarizados. En la Sociedad 5.0 se

requerirá que las personas tengan imaginación para identificar necesidades y desafíos diversos en la sociedad y convertirlos en realidad de los negocios (Ogawa, 2018).

- **Concentración.** En la Sociedad 4.0, la disparidad aumentó debido a la concentración de la riqueza y de la información en manos de unos pocos. En la Sociedad 5.0, se distribuirá la riqueza y la información, estarán descentralizadas en toda la sociedad, y los actores socioeconómicos podrán compartir los horizontes (Ogawa, 2018).
- **Vulnerabilidad.** En la Sociedad 4.0, las vulnerabilidades se hicieron evidentes, como el deterioro de la infraestructura al ser desarrollada rápidamente y en grandes cantidades, daños graves causados por terremotos e inundaciones, deterioro de la seguridad pública, una creciente ansiedad social sobre el terrorismo y otras crisis, y un aumento importante en los daños causados por los ciberataques. En la Sociedad 5.0, la creación de redes sociales nuevas, diversificadas y descentralizadas y una infraestructura desarrollada de acuerdo con las necesidades, mejorarán la resiliencia y permitirán la sostenibilidad del desarrollo (Ogawa, 2018).
- **Alto impacto ambiental y consumo masivo de recursos.** En las sociedades 3.0 y 4.0, los humanos dependían de modelos de operación con alto impacto ambiental y consumo masivo de recursos. En la Sociedad 5.0, a medida que aumente la utilización de datos aumentará la eficiencia energética y la descentralización, existe la opción de moverse fuera de la red y no depender de las redes de energía tradicionales. De la misma manera, el suministro de agua y la gestión de residuos también avanzarán tanto en términos tecnológicos y sistémicos, que permitirán a las personas vivir vidas sostenibles en cualquier región (Ogawa, 2018).

El objetivo es lograr una sociedad donde cualquiera puede crear valor en cualquier momento y en cualquier lugar, en seguridad y armonía con la naturaleza y libre de varias de las restricciones que existen actualmente.

### 2.2.2.2 Relación entre tipos de Revoluciones y sociedades

Es importante entender las diferencias entre los tipos de Sociedades y las Revoluciones Industriales para encontrar los puntos donde se unen. Las sociedades se definen por los niveles de cultura, economía, políticas y comunicación, están determinadas por el contexto y dependen del desarrollo de cada región. Las revoluciones industriales, por otro lado, se enmarcan principalmente en los cambios tecnológicos y de la industria, los cuales determinan el tipo de revolución que está viviendo el país o región. El cambio de las sociedades viene normalmente acompañado del cambio de la revolución. Para cambiar de una sociedad a otra se deben dar cambios en todos los niveles sociales, es por esto por lo que normalmente, el cambio de sociedad es posterior al cambio en las revoluciones.

Ilustración 5. Sociedades versus revoluciones industriales



Fuente: construido a partir del texto “Better Actions for Society 5.0: Using AI for Evidence-Based Policy Making That Keeps Humans in the Loop” (Shiroishi, Uchiyama y Suzuki, 2019)

Como se ilustra en el anterior gráfico, las revoluciones industriales se traslapan y no se da el cambio de forma paralela entre una revolución a otra y el cambio de un tipo de sociedad a otra. Si bien en Japón se está planteando actualmente la Sociedad 5.0, esta sigue ubicada bajo el contexto de la Cuarta Revolución Industrial y sus tecnologías y el planteamiento realizado no implican aún un cambio a una posible quinta revolución.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ESTA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de grado se desarrolló bajo el enfoque de la investigación cualitativa, se utilizó la recolección y análisis de datos para afinar la pregunta de investigación y revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación de resultados. En ocasiones fue necesario regresar a etapas iniciales y realizar procesos iterativos buscando afinar y dar solución a las principales preguntas de investigación planteadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En esta investigación se abordan los diferentes planteamientos que han tenido diferentes autores sobre el concepto de líder y cómo se han adaptado a lo largo del tiempo de acuerdo con el contexto o sociedad donde se enmarcan. Se realizó un análisis comparativo entre el líder sabio y el líder adaptativo y la forma como estos podrían responder a los desafíos que plantea la Sociedad 5.0 para los líderes, a través de una búsqueda bibliográfica con lectura selectiva, estratégica y crítica de libros y artículos para la consecución de datos de fuentes secundarias relevantes de tal forma que posteriormente se puedan plantear otras líneas de investigación.

La metodología utilizada corresponde al proceso para una investigación con enfoque cualitativo sugerido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el siguiente gráfico describe el proceso aplicado a la investigación actual.



## Ilustración 6. Fases de la investigación cualitativa



Fuente: construido a partir del texto "Metodología de la investigación" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Inicialmente se hizo una búsqueda general en *Google Scholar*, para tener un acercamiento a las primeras fuentes de información de los conceptos de líder adaptativo y sabio. En esta etapa se estudiaron 11 artículos, que permitieron un primer acercamiento tanto a los conceptos de líder y los planteamientos de la Sociedad 5.0, como a las definiciones de líder adaptativo y sabio. Adicionalmente, se logró identificar algunos autores principales, referenciados en los diferentes artículos estudiados, con el objetivo de pasar a una segunda etapa de búsqueda focalizada en su producción teórica referente a los temas relevantes para la investigación.

Después, se hizo una búsqueda en bases de datos, como *Science Direct* y *Scielo*, bibliotecas de algunas universidades, incluyendo la Universidad EAFIT, y algunas revistas reconocidas, como *Harvard Business Review*. El resultado de esta inmersión bibliográfica fue una primera categoría de agrupación.

Tabla 1. Categoría 1 – Búsqueda primaria liderazgos

CATEGORÍA 1 - BÚSQUEDA PRIMARIA LIDERAZGOS			
FUENTE	TIPO DE TEXTO	TITULO	AUTOR
BIBLIOTECA EAFIT	TESIS MBA	Caracterización del concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka	Camilo Adolfo Zábala
GOOGLE SCHOLAR	ARTÍCULO DE REVISTA	Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI	Angel Zamora y Yenitza Poriet
	RESEÑA DE LIBRO	La práctica del liderazgo adaptativo	Diego Fernando Cardona Madariaga
	ARTÍCULO DE REVISTA	Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo	Adrián Esteban Pereira Santana
Academy of Management Learning & Education	ARTÍCULO DE REVISTA	In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment	John Shotter y Haridimos Tsoukas
Harvard Business Review	ARTÍCULO DE REVISTA	Leadership in a (Permanent) Crisis	Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky
Pontificia Universidad Católica Argentina	ARTÍCULO DE REVISTA	La concepción de la sabiduría según los managers	Mike J. Thompson
Universidad Católica Del Norte	ARTÍCULO DE REVISTA	Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional	Francoise Contreras Torres y David Barbosa Ramírez
Universidad Javeriana Bogotá	ARTÍCULO DE REVISTA	Aristotelian phronesis as a key factor for leadership in the knowledge-creating company according to Ikujiro Nonaka	Scalzo, Germán & Fariñas, Guillermo
SCIELO	ARTÍCULO DE REVISTA	La Apropriación de la phrónesis (El debate entre Gadamer y Tugendhat)	José Luis Velázquez
Science Direct	ARTÍCULO DE REVISTA	Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance	Ding, Weixu Choi, Eugene Aoyama, Atsushi

Fuente: elaboración propia, 2020

En un segundo momento, a partir de los textos revisados anteriormente, se identificaron los principales autores, como Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Ryoko Toyama, James MacGregor Burns, Bernard M. Bass, Ronald Heifetz, Marty Linsky, Donald L. Laurie,

David Rooney y Bernard McKenna. Se realizó una búsqueda de sus textos originales para dar cuenta de los orígenes de los conceptos. Los resultados de esta búsqueda fueron categorizados y clasificados de acuerdo con la relevancia para el tema de investigación. Así se constituye una segunda categoría.

Tabla 2. Categoría 2 – Búsqueda relacionada a búsqueda primaria liderazgos

<b>CATEGORÍA 2 - BÚSQUEDA RELACIONADA A BÚSQUEDA PRIMARIA LIDERAZGOS</b>			
<b>FUENTE</b>	<b>TIPO DE TEXTO</b>	<b>TITULO</b>	<b>AUTOR</b>
Academy of Management Journal	ARTÍCULO DE REVISTA	Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty	Waldman, D. A., Ramirez, G. A., House, R. J. & Puranam, P. (2001)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Japanese Management: What about the "hard" skills? Academy of Management Review	Nonaka & Johansson, 1985
	ARTÍCULO DE REVISTA	Transactional and transformational leadership	Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987)
American Psychological Association	ARTÍCULO DE REVISTA	Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace	Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Emotions as judgments	Solomon, R. C. 1988
	ARTÍCULO DE REVISTA	Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. American Psychologist, 64: 515– 526.	Kahneman y Klein, 2009
	ARTÍCULO DE REVISTA	Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach	Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988)

Tabla 2. Categoría 2 - Búsqueda relacionada a búsqueda primaria liderazgos  
(continuación)

FUENTE	TIPO DE TEXTO	TITULO	AUTOR
BIBLIOTECA EAFIT	LIBRO	Leadership	Burns, J. M. (1978)
	LIBRO	El Directivo del Siglo XXI.	Casado, J. (2000)
	LIBRO	El desafío del Liderazgo	Kouzes, J. y Posner, B. (1997)
	LIBRO	Administración una perspectiva Global. México: Fondo de Cultura Económica.	Koontz, H. & Weihrich, H. (1998)
	LIBRO	Management Siglo XXI. Madrid: Prentice Hall.	Chowdhury, S. (2000)
	LIBRO	El Mito del Lider. Madrid: Prentice Hall.	Álvarez de Mon, S. (2001)
	LIBRO	Las comunidades de líderes o la ausencia de liderazgo. En Chowdhury, S. Management Siglo XXI (pp. 201-221). Madrid: Prentice Hall.	Senger, P. & Käufer, K. (2000)
	LIBRO	El líder Janusiano. En Chowdhury, S. (pp. 19-35). Management Siglo XXI. Madrid: Prentice Hall.	Kouzes, J. & Posner, B. (2000)
	LIBRO	Gestión y organización de empresas en el siglo XXI: La aventura posmoderna. Santiago: Ril	Friedmann, R. (2004).
	LIBRO	Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation	Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000)
	LIBRO	General and Industrial Management.	Fayol, H. (1916/2013)
	LIBRO	The Functions of the Executive	Barnard, C. (1938/1968)
Broadway Business	LIBRO	The power of intuition	Klein, 2003
Dialnet	ARTÍCULO DE REVISTA	Co-Liderazgo: La nueva constelación del Poder. Harvard Deusto Review, 152 (diciembre). Madrid.	Bennis, W. & Heenan, D. (2006)
	ARTÍCULO DE REVISTA	El Fin del Liderazgo. Harvard Deusto Review, 95 (marzo- abril). Madrid	Bennis, W. (2001).
	ARTÍCULO DE REVISTA	Liderazgo ético en las organizaciones una revisión de la literatura	Juan Esteban Correa Meneses, Maria del Pilar Rodriguez, Matin Alonso Pantoja
Elibrary	LIBRO	From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity	Boney, C. (2003).
EMERALD	ARTÍCULO DE REVISTA	Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes Leadership & Organization Development Journal	Bovey, W. H., & Hede, A. (2001)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Organizational learning, knowledge and wisdom	Bierley, P.E., Kessler, E. H. and Christensen, E. W. (2000)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership	Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B., and Rooney, D. (2013)

Tabla 2. Categoría 2 - Búsqueda relacionada a búsqueda primaria liderazgos  
(continuación)

FUENTE	TIPO DE TEXTO	TITULO	AUTOR
GOOGLE BOOKS	LIBRO	El trabajo del Liderazgo	Heifetz, R. y Laurie, D. (1997)
	LIBRO	La verdadera labor de un líder	Kotter, J. (1999)
	LIBRO	Leading quietly	Badaracco, J. 2003
	LIBRO	Intelligence and wisdom	Sternberg, 2000
	LIBRO	On virtue ethics	Hurtshouse, 1999
	LIBRO	Upheavals of thought	Nussbaum, 2001
	LIBRO	The Practice of Adaptive Leadership	Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky
	LIBRO	Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.	Bass, B. M, Avolio, B. J. (1994).
	LIBRO	Transformational leadership	Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)
	LIBRO	Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half century of research.	Glynn, M.A., & De Jordy, R. (2010)
	LIBRO	Sabiduría para el cambio	Quinn, R. (1997)
	LIBRO	Important Next Steps in Phronetic Social Science	Flybjerg, B., Landman T. and Schram, S. (2012).
	LIBRO	A handbook of practical wisdom: leadership, organization and integral business practice	Küpers W. and Pauleen, D. J. (2013)
	LIBRO	Wisdom and Management in the Knowledge Economy	Rooney, D., McKenna, B. and Liesch, P. (2010)
	LIBRO	La dirección corporativa de los recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos	Marr R. & García, S. (1997)
	LIBRO	Why Do Firms Differ? The Theory of Knowledge-Creating Firm	Nonaka, I., & Toyama, R. (2007a)
	LIBRO	A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice.	Küpers, W. (2016).
	LIBRO	Wisdom and management in the knowledge economy.	Rooney, D., McKenna, B., & Liesch, P. (2010).

Tabla 2. Categoría 2 - Búsqueda relacionada a búsqueda primaria liderazgos  
(continuación)

FUENTE	TIPO DE TEXTO	TITULO	AUTOR
GOOGLE SCHOLAR	LIBRO	Implementation of strategic change by belief driven and action driven processes.	Hruska, D., Rasic, S., & Bakovic, T. (2010)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Transformational Leadership in a Transactional World	Seidman, W., & Mc Cauley, M. (2011)
	ARTÍCULO DE REVISTA	The new product development game	Nonaka & Takeuchi, 1986
	ARTÍCULO DE REVISTA	Sobre el concepto de Phrónesis	Pereda, 2002
	ARTÍCULO DE REVISTA	Wise emotions	Sherman, N. 2000.
	LIBRO	Virtue in business	Hartman, 2013
	LIBRO	El líder en tiempos de caos	Pascale, Millemann y Gioja
	LIBRO	Liderazgo sin respuestas fáciles	Heifetz, R. (1997)
	LIBRO	Liderazgo sin límites	Ronald Heifetz y Marty Linsky
	ARTÍCULO DE REVISTA	Leadership and performance beyond expectations	Bass, B. M. (1985)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Leadership in organizations	Yukl, G. (2002)
	LIBRO	Liderazgo sin respuestas fáciles	Heifetz, R. (1997)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Los nuevos líderes globales	Kets de Vries, M. y Florent-Treacy
	ARTÍCULO DE REVISTA	A new model for emergence and its leadership implications	Goldstein, J. (2007)
	LIBRO	Gestión de procesos. Santiago: Evolución.	Bravo, J. (2010)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder.	GONZÁLEZ, R. (2010)
	ARTÍCULO DE REVISTA	From Change Management to Change Leadership: A strategic perspective of inspiration	Dr. Ted Q Sun
	ARTÍCULO DE REVISTA	Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional	Otilia Bracho Parra y Jesús García Guiliany
	ARTÍCULO DE REVISTA	Managing flow: A process theory of the knowledge- based firm	Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008)
	ARTÍCULO DE REVISTA	You spin me round: The realist turn in organization and management studies	Contu, A., & Willmott, H. (2005)
	TESIS	Leading a transformational change	Farah Nadiah BT Ibrahim
	ARTÍCULO DE REVISTA	Becoming an adaptative leader	Whiffen, H
	ARTÍCULO DE REVISTA	Spiritual Leadership and organizational knowledge process	Lorena Martinez Soto
	LIBRO	El Lider del cambio: un plan de acción del especialista en el liderazgo de negocios más afanado del mundo	John Philip Kotter

Tabla 2. Categoría 2 - Búsqueda relacionada a búsqueda primaria liderazgos  
(continuación)

FUENTE	TIPO DE TEXTO	TITULO	AUTOR
Harvard Business Review	ARTÍCULO DE REVISTA	"A Survival Guide for Leaders"	Ronald Heifetz and Marty Linsky
	ARTÍCULO DE REVISTA	The wise leader	Nonaka, I., & Takeuchi, H. 2011
	ARTÍCULO DE REVISTA	Making judgment calls	Tichy, N. M., & Bennis, W. G. 2007b
	ARTÍCULO DE REVISTA	Judgment: How winning leaders make great calls	Tichy, N. M., & Bennis, W. G. 2007a
	ARTÍCULO DE REVISTA	Leadership in a (Permanent) Crisis	Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky
IAAP-Journals	ARTÍCULO DE REVISTA	Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader- Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics	Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008)
Informa / Pubsonline	ARTÍCULO DE REVISTA	Chaos theory and organization	Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995)
Oxford Academic	ARTÍCULO DE REVISTA	Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis).	Nonaka, I., & Toyama, R. (2007).
Sage Journals	ARTÍCULO DE REVISTA	Performing phronesis: On the way to engaged judgment.	Shotter, J., & Tsoukas
	ARTÍCULO DE REVISTA	Creating Organizational Order Out Of Chaos - Self-Renewal In Japanese Firms	Nonaka, 1988
	ARTÍCULO DE REVISTA	Redundant, Overlapping Organization: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process	Nonaka, 1990
	ARTÍCULO DE REVISTA	A balance theory of wisdom	Sternberg, 1998
	ARTÍCULO DE REVISTA	MacIntyre on virtue and organization	Beadle & Moore, 2006
	ARTÍCULO DE REVISTA	Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale.	Ardelt, M. (2003).
	ARTÍCULO DE REVISTA	Making sense of managerial wisdom	Malan, L. C. and Kriger, M. P. (1998)
	ARTÍCULO DE REVISTA	The wisdom development scale: Further validity investigations	Greene, J. A., and Brown, S. C. (2009)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Wise Leadership and the Capacity for Ontological Acuity	McKenna, B., and Rooney, D. (2008)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Marginalization and recovery: The emergence of Aristotelian themes in organization studies	Tsoukas, H., & Cummings, S. (1997)

Tabla 2. Categoría 2 - Búsqueda relacionada a búsqueda primaria liderazgos  
(continuación)

FUENTE	TIPO DE TEXTO	TITULO	AUTOR
Science Direct	ARTÍCULO DE REVISTA	The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings	Jung, D. (2003)
	ARTÍCULO DE REVISTA	SECI, Ba and Leadership	Nonaka, Toyama, & Konno, 2000
	ARTÍCULO DE REVISTA	The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships	Li, L. (2005).
	ARTÍCULO DE REVISTA	Marketing Management, It's Environment and Information Processing: A Problem of Organizational Design	Nonaka & Nikosia, 1979
	ARTÍCULO DE REVISTA	The ART of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge	Nonaka, Reinmoeller, & Senoo, 1998
	ARTÍCULO DE REVISTA	Wisdom Principles as a Meta- theoretical Basis for Evaluating Leadership	McKenna, B., Rooney, D. and Boal, K. (2009)
Springer	ARTÍCULO DE REVISTA	The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership	Seashore, Mayrowetz, Smiley y Murphy (2009)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Ethical Leadership in Organizations. Concepts and Implementation	Bachmann, 2017
	ARTÍCULO DE REVISTA	Empirical Wisdom Research: A Community Approach	Rooney, D. (2013a)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration	Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., McKenna, B. (2014)
Taylor and Francis Online	ARTÍCULO DE REVISTA	The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success	Boga, I., & Ensari, N. (2009)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Practically wise leadership: toward an integral understanding	Küpers W. and Statler, M. (2008)
Universidad De Exeter UK	ARTÍCULO DE REVISTA	Trends and Perspectives in Management and Leadership development.	Bolden, R. (2007)
Wiley Online Library	ARTÍCULO DE REVISTA	Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework.	Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012
	ARTÍCULO DE REVISTA	Chaos theory as a model for life transitions counseling: Nonlinear dynamics and life's changes	Bussolari, C. J., & Goodell, J. A. (2009)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Wisdom in Public Administration: Looking for a Sociology of Wise Practice	Rooney, D., and McKenna, B. (2008)
	ARTÍCULO DE REVISTA	Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study	Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005).
	ARTÍCULO DE REVISTA	'Meso' foundations of dynamic capabilities: Team level synthesis and distributed leadership as the source of dynamic creativity	Nonaka, I., Hirose, A., & Takeda, Y. (2016).
Universidad Del Rosario Bogotá	ARTÍCULO DE REVISTA	Demarcación del Concepto de Liderazgo Adaptativo, propuesto por el profesor Ronald Heifetz	María Paula Moreno Sandoval

Fuente: elaboración propia, 2020



Se hace el mismo procedimiento para la categoría 3 la cual está enfocada en el contexto donde se desarrolla la investigación, la Sociedad 5.0.

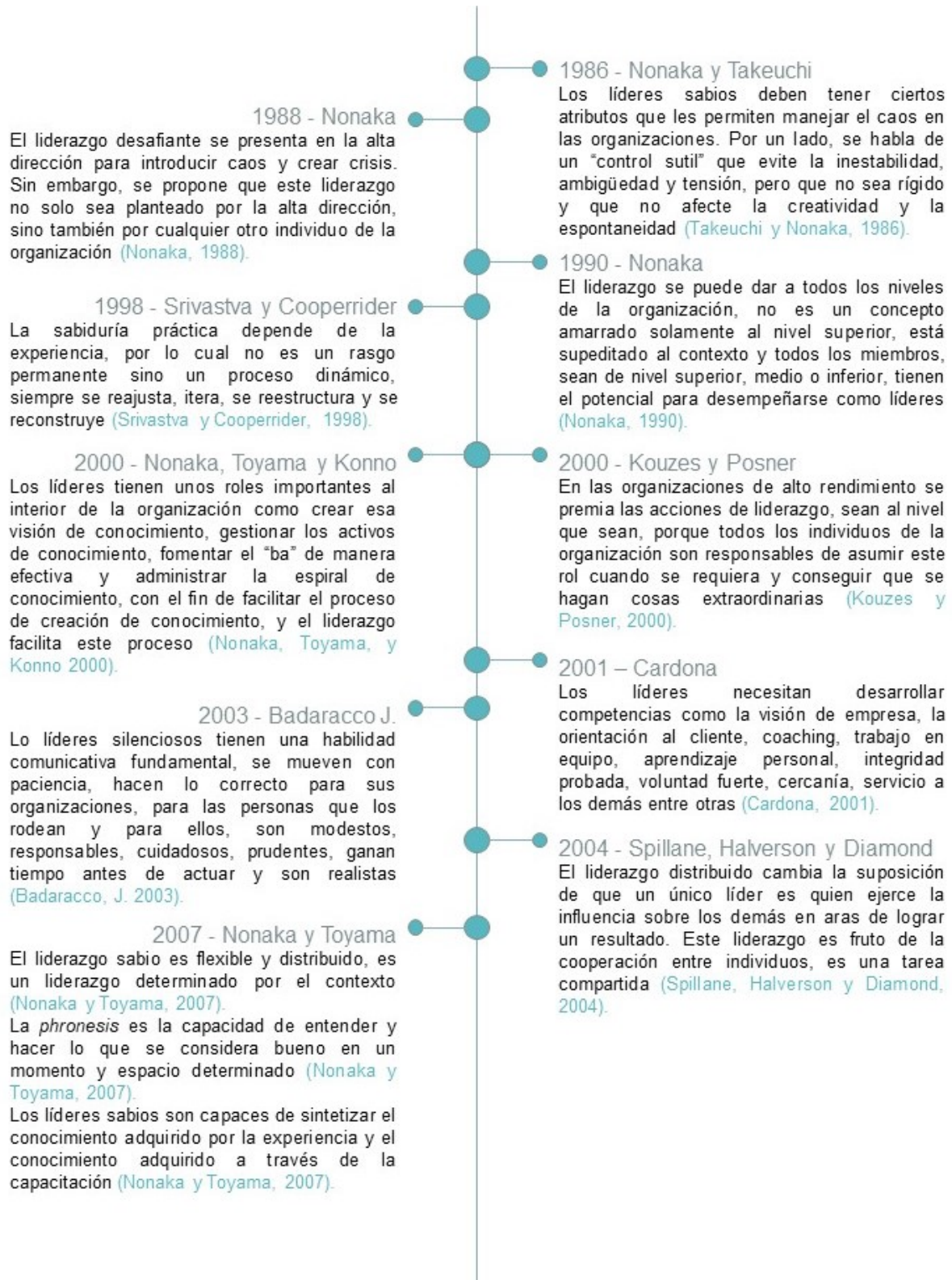
Tabla 3. Categoría 3 – Búsqueda primaria Sociedad 5.0

CATEGORÍA 3 - BÚSQUEDA PRIMARIA SOCIEDAD 5.0			
FUENTE	TIPO DE TEXTO	TÍTULO	AUTOR
BIBLIOTECA EAFIT	TRABAJO DE GRADO	Industria 5.0 ¿Vuelve el hombre al centro de los procesos de producción?	Lorena Taiz Mantilla Avendaño
European Economic and Social Committee	INFOGRÁFICO	Society 5.0 Co - Creating the future	Hiroaki Nakanishi y Hiroaki Kitano
GOOGLE SCHOLAR	ARTÍCULO DE REVISTA	Japan's Innovation Systems at the Crossroads: Society 5.0	René Carraz and Yuko Harayama
	ARTÍCULO DE REVISTA	Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society	Yuko Harayama
	ARTÍCULO DE REVISTA	Society 5.0: How will Japan Approach 'Data Capitalism'	Jack Moss
	INFORME	Mapping AI Solutions in Society 5.0	Chetan Dube y Mark Minevich
	ARTÍCULO DE REVISTA	SOCIETY 5.0 QALB WITH TAWHIDIC PARADIG	Suhaimi Mhd Sarif
HITACHI	INFORME	Hitachi's approach to society 5.0	Hitachi
IEEE Xplore	ARTÍCULO DE REVISTA	Society 5.0: For Human Security and Well-Being	Dimitrios Serpanos
	ARTÍCULO DE REVISTA	Group management systems design for supporting society 5.0 in smart society platform	Yuli Adam Prasetyo - Arry Akhmad Arman
	ARTÍCULO DE REVISTA	Better Actions For Society 5.0: Using AI for Evidence-Based Policy Making That Keeps Humans in the Loop	Dimitrios Serpanos
	ARTÍCULO DE REVISTA	A Research Project of Society 5.0 in Kitakyushu, Japan	Masaaki Nagahara
International Scientific Journals	ARTÍCULO DE REVISTA	ON THE WAY FROM INDUSTRY 4.0 TO INDUSTRY5.0:FROM DIGITAL MANUFACTURING TO DIGITAL SOCIETY	Dr.Sc. P.O. Skobelev - Dr.Sc. S.Yu. Borovik
J STAGE	ARTÍCULO DE REVISTA	Behavioral Economics of Addiction in the Age of aSuper Smart Society: Society 5.0	Taiki Takahashi
Keidanren	PRESENTACIÓN	Society 5.0	Naoko Ogawa
MDPI	ARTÍCULO DE REVISTA	Who will be the members of society 5.0?	Matthew E. Gladden
Research Gate	ARTÍCULO DE REVISTA	SOCIAL ORIENTED QUALITY: FROM QUALITY 4.0 TOWARDS QUALITY 5.0	Slavko Arsovski
Science Direct	ARTÍCULO DE REVISTA	Building Pillars for Adapting Society 5.0 in Post-Conflict Countries	Dr. Károly Nagy - Dr.Edmond Hajrizi.
	ARTÍCULO DE REVISTA	Science,technology and innovation ecosystem transformation toward society5.0	Kayano Fukuda
The British University in Dubai	TESIS	Society 5.0 A human-centered society that balances economic advancement with the resolution of social problems	Fatmah Saif Obaid Alhefeiti

Fuente: elaboración propia, 2020

Los textos anteriormente mencionados se clasificaron cronológicamente por medio de una línea del tiempo (ilustraciones 7, 8 y 9), que se lee desde el año más antiguo al año más reciente, estando el año más antiguo en la parte superior del gráfico. Estas líneas de tiempo permitieron identificar la evolución de los diferentes conceptos en el tiempo, los nombres que ha recibido y el contexto donde se desarrollan. Realizar el análisis de esta manera otorgó una mayor visibilidad del origen del concepto y primeros autores en plantearlo, autores que retoman o reafirman el concepto, y su aplicabilidad y vigencia en años más recientes. Igualmente, permitió identificar las principales características de los tipos de líderes y sociedades, y aquellas comunes entre los diferentes autores. Por último, permitió determinar cómo el contexto, o los eventos ocurridos en los años resaltados, fueron influenciando la evolución de estos conceptos. La síntesis de los autores y conceptos analizados se presenta en los siguientes gráficos.

## Ilustración 7. Línea del tiempo líder sabio



## Ilustración 7. Línea del tiempo líder sabio (continuación)



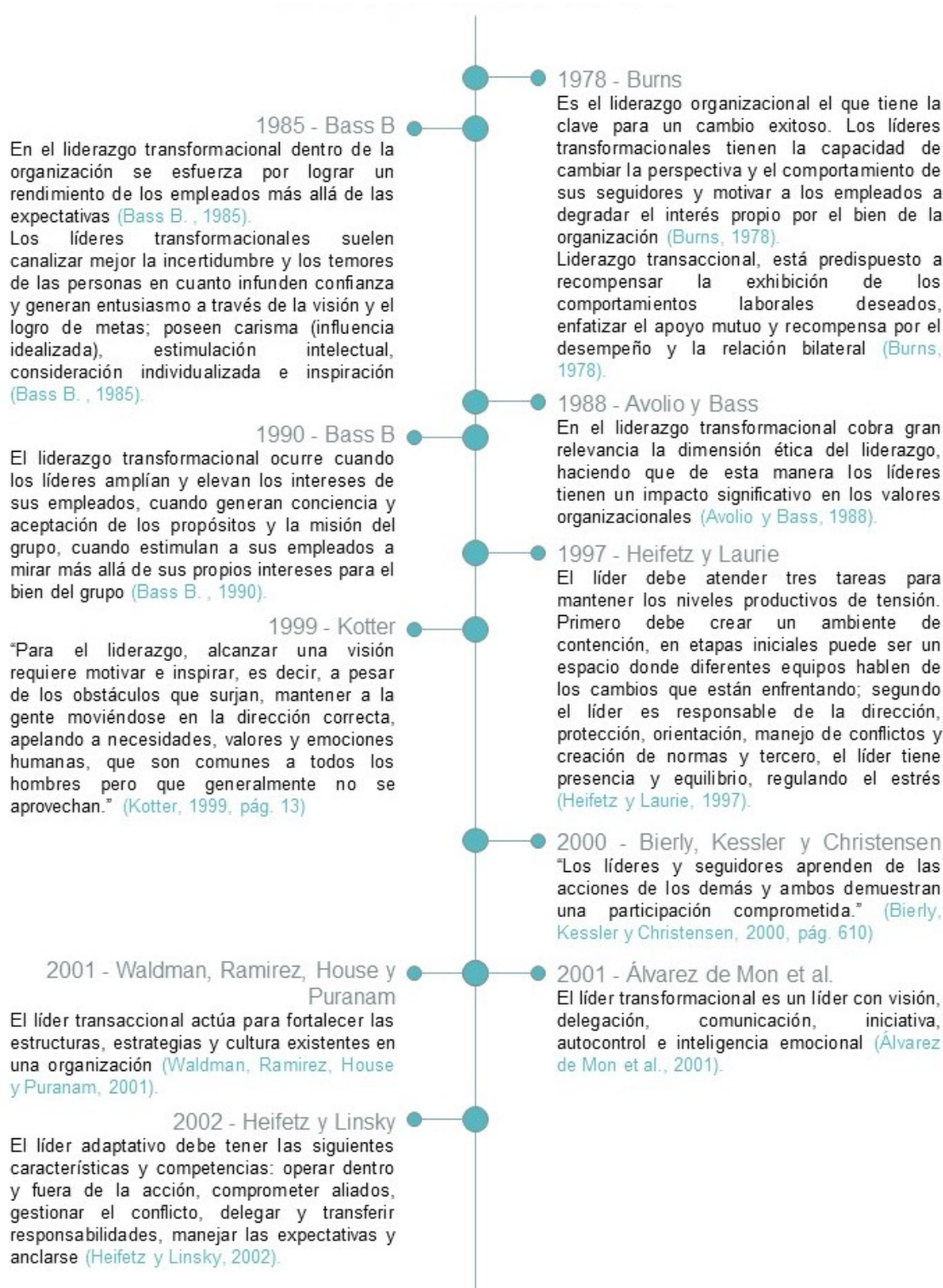
### Ilustración 7. Línea del tiempo líder sabio (continuación)



Fuente: elaboración propia, 2020



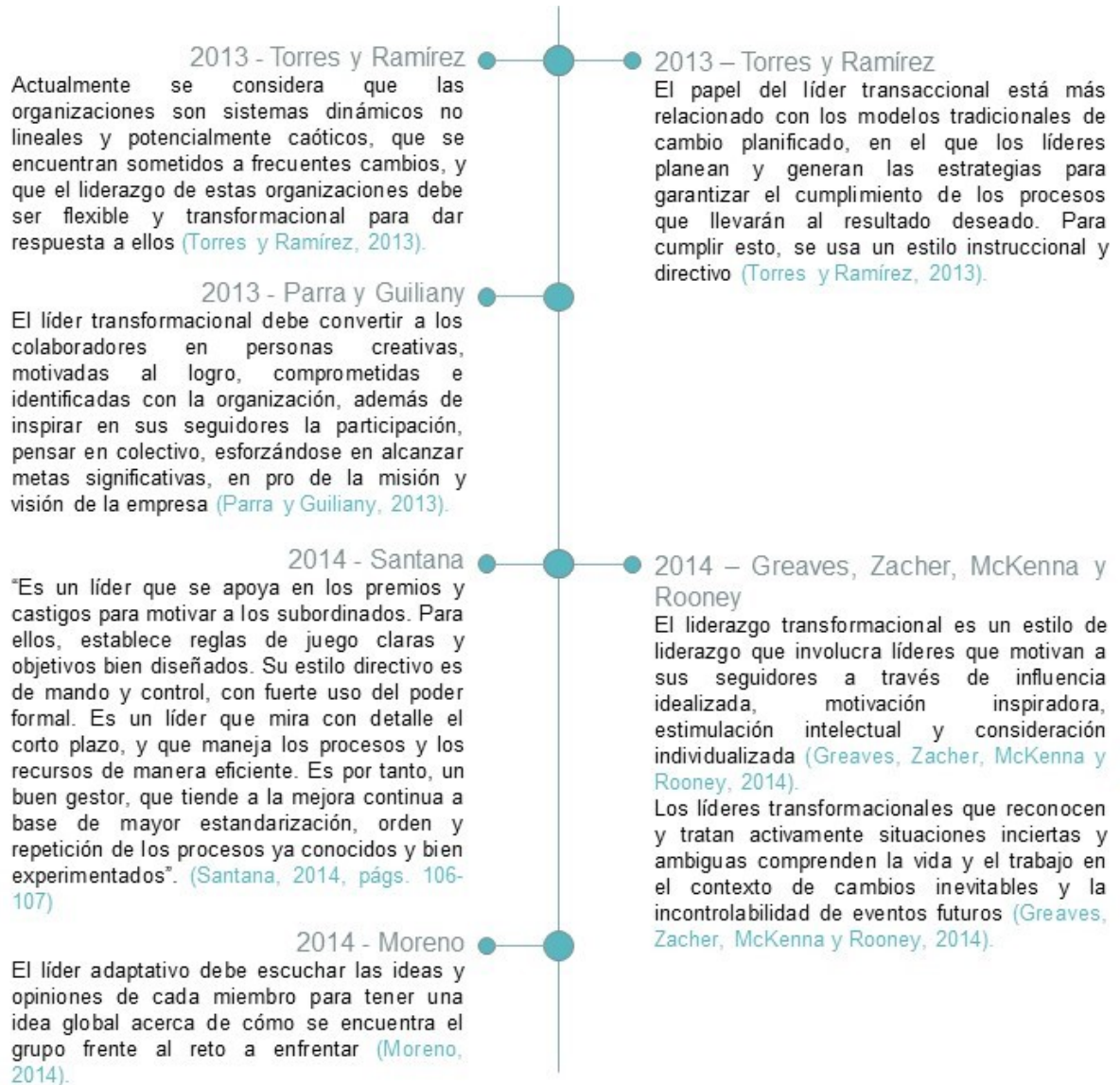
## Ilustración 8. Línea del tiempo líder adaptativo



## Ilustración 8. Línea del tiempo líder adaptativo (continuación)



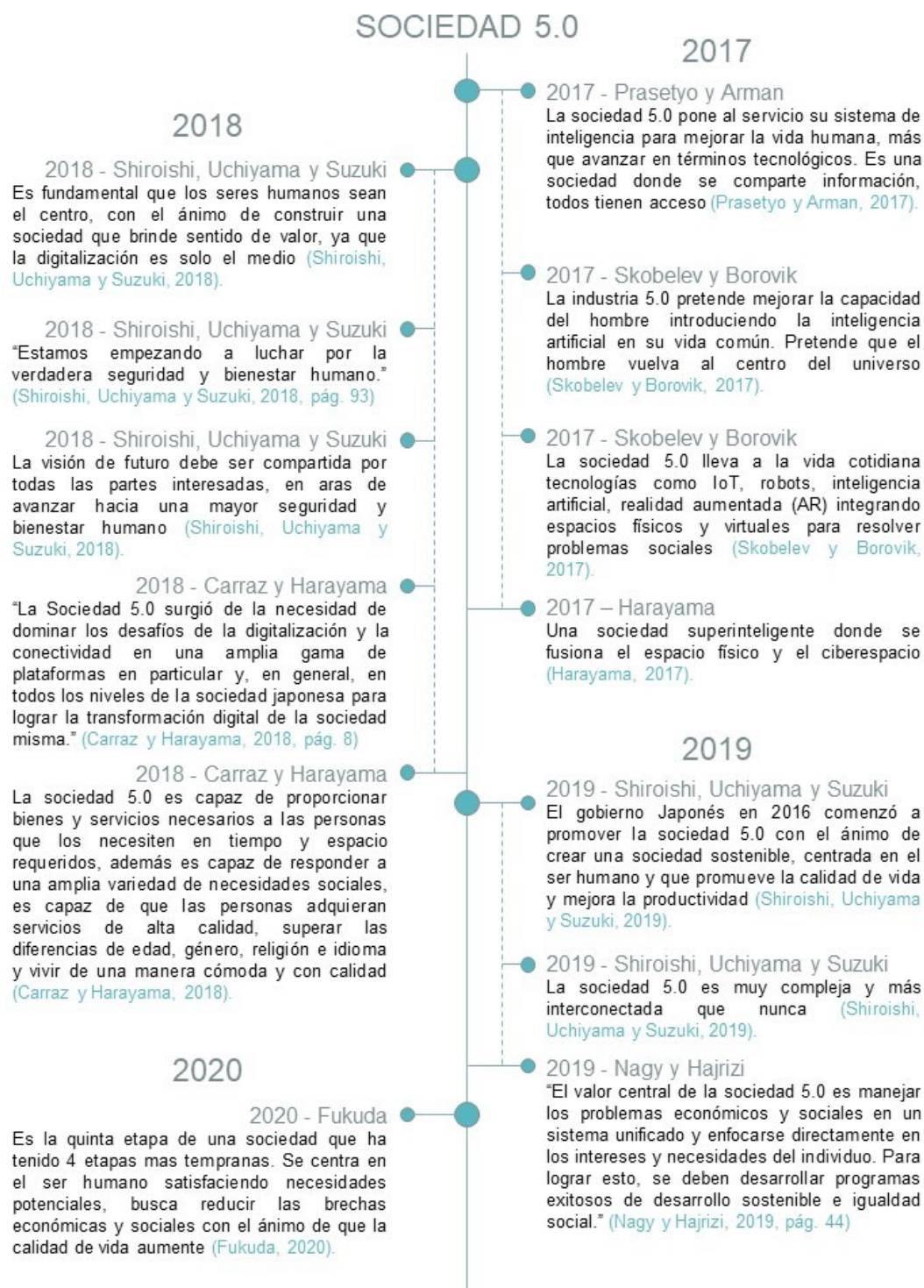
## Ilustración 8. Línea del tiempo líder adaptativo (continuación)



Fuente: elaboración propia, 2020



Ilustración 9. Línea del tiempo Sociedad 5.0



Fuente: elaboración propia, 2020

Después de identificar las características de estos tipos de liderazgo, se realizó un proceso comparativo listando las características de cada uno de los líderes, identificadas a partir de la lectura de los textos, agrupando aquellas que mostraban similitud en el concepto o eran palabras sinónimas. Luego, con las dos listas de características, una para líder sabio y otra para líder adaptativo, se definieron las siguientes categorías de comparación.

- Competencias interpersonales. Aquellas relacionadas con la buena comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el manejo de los conflictos (Ministerio de Educación, s.f.).
- Competencias personales. Aquellas que están relacionadas con la manera de actuar de los individuos en ambientes laborales, su talento, potencialidades, comportamientos, su inteligencia emocional, la ética y la adaptabilidad a los cambios (Ministerio de Educación, s.f.).
- Competencias intelectuales. Aquellas relacionadas con la creatividad orientada al cambio de procesos, al enfoque innovador, la toma de decisiones y la solución de problemas (Ministerio de Educación, s.f.).
- Competencias organizacionales. Aquellas relacionadas con la capacidad de identificar y comprender las necesidades de otros y estar dispuestos a orientar soluciones a estas, la gestión de recursos, los procesos de aprendizaje y la orientación al servicio (Ministerio de Educación, s.f.).

Estas categorías de comparación fueron escogidas, ya que en este trabajo de grado se están analizando las características del líder dentro de las organizaciones. Estas comprenden todos los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias en una persona para desenvolverse de manera óptima dentro de una organización y liderar equipos. Las características identificadas en cada tipo de líder fueron clasificadas en cada una de estas categorías de comparación definidas, como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 4. Categorías de comparación líder adaptativo

COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS Y AUTORES DEL LÍDER ADAPTATIVO
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Más efectivo en crisis - (Bass, 1985)
	Redefine el trabajo - (Heifetz, 1997)
	Administra las emociones del equipo - (Heifetz, 1997)
	Resuelve problemas - (Heifetz y Laurie, 1997)
	Alinea personas - (Kotter, 1999)
	Señala el rumbo - (Kotter, 1999)
	Retroalimenta - (Kotter, 1999)
	Reconoce el éxito - (Kotter, 1999)
	Recompensa - (Kotter, 1999)
	Alto grado de relacionamiento - (Kotter, 1999)
	Persuade - (Kotter, 1999)
	Inspira - (Bierly, Kessler y Christensen, 2000)
	Brinda atención personal - (Bierly, Kessler y Christensen, 2000)
	Restringe la necesidad de control - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Determina la madurez del problema - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Analiza situaciones emergentes - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Mantiene el trabajo enfocado - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Más allá de la autoridad legítima - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Maneja las expectativas - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Expone el conflicto - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Escucha ideas y opiniones de cada miembro - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Expresa sus temores - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Acepta su responsabilidad frente a los errores - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Potencia interrelaciones - (Zamora y Poriet, 2006)
	Aceptación y manejo de problemas - (Zamora y Poriet, 2006)
	Proceso de enseñanza-aprendizaje - (Zamora y Poriet, 2006)
	Coach - (Zamora y Poriet, 2006)
	Trabajo por objetivos - (Zamora y Poriet, 2006)
	Riesgo controlado - (Zamora y Poriet, 2006)
	Motiva - (Kotter, 1999)
	Influye en la percepción del cambio - (Boga y Ensari, 2009)
	Arrastra y convence - (Álvarez de mon et. al, 2001)
	Orientación al logro - (González, 2010)
	Capacidad de influencia - (González, 2010)
	Delega - (Santana, 2014)
COMPETENCIAS PERSONALES	Asume riesgos - (Bass 1985)
	Fomenta la adaptación - (Heifetz, 1997)
	Regula la angustia - (Heifetz y Laurie, 1997)
	Enfrenta fuertes renuncias - (Heifetz y Laurie, 1997)
	Actitud positiva - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Es menos predecible - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Se adapta al cambio - (Zamora y Poriet, 2006)
	Sensible a posibles cambios - (Boga y Ensari, 2009)
	Empatía - (González, 2010)
	Aprendizaje autodirigido - (Seidman y McCauley, 2011)
	Rendimiento más allá de las expectativas - (Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, 2012)
	Alineado a los objetivos - (Greaves, Zacher, McKenna y Rooney, 2014)
	No son reactivos - (McKenna, Rooney y Boal, 2009)
	Carismático - (Boga y Ensari, 2009)
	Inteligencia emocional - (Santana, 2014)
	Crea inconformidad - (Heifetz, Grashow, y Linsky, 2009)
COMPETENCIAS INTELECTUALES	Muestra la realidad - (Heifetz y Laurie, 1997)
	Observa alrededor - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Observa eventos - (Whiffen, 2007)
	Visión global - (González, 2010)
	Pensamiento estratégico - (González, 2010)
	Innovador y creativo - (Ibrahim, 2013)
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Busca ayuda, no lealtad - (Heifetz, 1997)
	Hace sentir parte de la organización - (Kotter, 1999)
	Distribuye e+B1:C66fectivamente los recursos - (Boga y Ensari, 2009)

Fuente: elaboración propia, 2020

Tabla 5. Categorías de comparación líder sabio

COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS Y AUTORES DEL LÍDER SABIO
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Calidez frente a los demás - (Kouzes y Posner, 2000)
	Da esperanza o fe - (Martínez Soto, 2016)
	El equipo es fundamental - (Kouzes y Posner, 2000)
	Sintetiza conocimiento - (Nonaka, 1990)
	Promueve un objetivo superior - (Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, 2012)
	Guía en situaciones difíciles - (Greaves, Zacher, McKenna y Rooney, 2014)
	Reconoce la diversidad - (Bachmann, 2017)
	Premia el comportamiento adecuado - (Bachmann, 2017)
	Liderazgo distribuido
	Lidera con el ejemplo - (McKenna, Rooney y Boal, 2009)
COMPETENCIAS PERSONALES	Modesto - (Kouzes y Posner, 2000)
	Paciente - (Kouzes y Posner, 2000)
	Analíticos - (McKenna y Rooney, 2008)
	Son prácticos - (McKenna, Rooney y Boal, 2008)
	Humildad e integridad - (Thompson, 2018)
	Conciencia de sí mismo - (Thompson, 2018)
	Regula sus emociones - (Thompson, 2018)
	Trasciende el interés individual - (Thompson, 2018)
	Introduce caos - (Nonaka, 1988)
	Busca el bien común - (Nonaka y Toyama, 2007) (Nonaka y Takeuchi, 2011)
COMPETENCIAS INTELECTUALES	Resuelve situaciones ambiguas - (Shotter y Tsoukas, 2014)
	Visión largo plazo - (Martínez Soto, 2016)
	Visión realista - (Kouzes y Posner, 2000)
	Visión del contexto - (Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, 2012)
	Visión holística - (Thompson, 2018)
	Elige los objetivos adecuados - (Nonaka, 1990)
	Toman decisiones virtuosas - (McKenna, Rooney y Boal, 2008)
	Visión de futuro - (Nonaka y Toyama, 2007)
	Usa la razón y la observación - (Greaves, Zacher, McKenna y Rooney, 2014)
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Capacita y asesora - (Bachmann, 2017)
	Equilibra los diferentes intereses - (Thompson, 2018)
	Respetan la experiencia y tradición - (McKenna, Rooney y Boal, 2008)
	Construye una organización resiliente - (Nonaka, 1990)
	Apoyar más que controlar - (Takeuchi y Nonaka, 1986)

Fuente: elaboración propia, 2020

Luego, se analizaron las características resultantes de esta última clasificación y se identificaron semejanzas y diferencias. Se observaron mayores diferencias entre las competencias personales y organizacionales, y mayor similitud en las interpersonales, como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 6. Características semejantes entre líder sabio y líder adaptativo

COMPETENCIAS	SEMEJANZAS
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Resuelve problemas - (Heifetz y Laurie, 1997)
	Alinea personas - (Kotter, 1999)
	Señala el rumbo - (Kotter, 1999)
	Retroalimenta - (Kotter, 1999)
	Reconoce el éxito - (Kotter, 1999)
	Recompensa - (Kotter, 1999)
	Alto grado de relacionamiento - (Kotter, 1999)
	Inspira - (Bierly, Kessler y Christensen, 2000)
	Brinda atención personal - (Bierly, Kessler y Christensen, 2000)
	Restringe la necesidad de control - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Analiza situaciones emergentes - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Más allá de la autoridad legítima - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Escucha ideas y opiniones de cada miembro - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Potencia interrelaciones - (Zamora y Poriet, 2006)
	Aceptación y manejo de problemas - (Zamora y Poriet, 2006)
	Delega - (Santana, 2014)
	Calidez frente a los demás - (Kouzes y Posner, 2000)
	Da esperanza o fe - (Martínez Soto, 2016)
	El equipo es fundamental - (Kouzes y Posner, 2000)
	Promueve un objetivo superior - (Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, 2012)
	Guía en situaciones difíciles - (Greaves, Zacher, McKenna y Rooney, 2014)
	Reconoce la diversidad - (Bachmann, 2017)
	Premia el comportamiento adecuado - (Bachmann, 2017)
	Liderazgo distribuido
COMPETENCIAS PERSONALES	Regula la angustia - (Heifetz y Laurie, 1997)
	No son reactivos - (McKenna, Rooney y Boal, 2009)
	Inteligencia emocional - (Santana, 2014)
	Crea inconformidad - (Heifetz, Grashow, y Linsky, 2009)
	Paciente - (Kouzes y Posner, 2000)
	Regula sus emociones - (Thompson, 2018)
	Introduce caos - (Nonaka, 1988)
COMPETENCIAS INTELECTUALES	Muestra la realidad - (Heifetz y Laurie, 1997)
	Observa alrededor - (Heifetz y Linsky, 2002)
	Observa eventos - (Whiffen, 2007)
	Visión global - (González, 2010)
	Resuelve situaciones ambiguas - (Shotter y Tsoukas, 2014)
	Visión largo plazo - (Martínez Soto, 2016)
	Visión realista - (Kouzes y Posner, 2000)
	Visión del contexto - (Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, 2012)
	Visión holística - (Thompson, 2018)
	Visión de futuro - (Nonaka y Toyama, 2007)
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Busca ayuda, no lealtad - (Heifetz, 1997)
	Apoyar más que controlar - (Takeuchi y Nonaka, 1986)

Fuente: elaboración propia, 2020

Tabla 7. Características diferentes entre líder sabio y líder adaptativo

COMPETENCIAS	DIFERENCIAS	LÍDER
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Más efectivo en crisis - (Bass, 1985)	ADAPTATIVO
	Redefine el trabajo - (Heifetz, 1997)	
	Administra las emociones del equipo - (Heifetz, 1997)	
	Persuade - (Kotter, 1999)	
	Determina la madurez del problema - (Heifetz y Linsky, 2002)	
	Mantiene el trabajo enfocado - (Heifetz y Linsky, 2002)	
	Maneja las expectativas - (Heifetz y Linsky, 2002)	
	Expone el conflicto - (Heifetz y Linsky, 2002)	
	Expresa sus temores - (Heifetz y Linsky, 2002)	
	Aceptan su responsabilidad frente a los errores - (Heifetz y Linsky, 2002)	
	Proceso de enseñanza-aprendizaje - (Zamora y Poriet, 2006)	
	Coach - (Zamora y Poriet, 2006)	
	Trabajo por objetivos - (Zamora y Poriet, 2006)	
	Riesgo controlado - (Zamora y Poriet, 2006)	
	Motiva - (Kotter, 1999)	
	Influye en la percepción del cambio - (Boga y Ensari, 2009)	
	Arrastra y convence - (Álvarez de mon et. al, 2001)	
	Orientación al logro - (González, 2010)	
	Capacidad de influencia - (González, 2010)	
	Sintetiza conocimiento - (Nonaka, 1990)	SABIO
	Lidera con el ejemplo - (McKenna, Rooney y Boal, 2009)	
COMPETENCIAS PERSONALES	Asume riesgos - (Bass 1985)	ADAPTATIVO
	Fomenta la adaptación - (Heifetz, 1997)	
	Enfrenta fuertes renuncias - (Heifetz y Laurie, 1997)	
	Actitud positiva - (Heifetz y Linsky, 2002)	
	Es menos predecible - (Heifetz y Linsky, 2002)	
	Se adapta al cambio - (Zamora y Poriet, 2006)	
	Sensibles a posibles cambios - (Boga y Ensari, 2009)	
	Empatía - (González, 2010)	
	Aprendizaje autodirigido - (Seidman y McCauley, 2011)	
	Rendimiento más allá de las expectativas - (Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, 2012)	
	Alineados a los objetivos - (Greaves, Zacher, McKenna y Rooney, 2014)	
	Carismático - (Boga y Ensari, 2009)	SABIO
	Modesto - (Kouzes y Posner, 2000)	
	Analíticos - (McKenna y Rooney, 2008)	
	Son prácticos - (McKenna, Rooney y Boal, 2008)	
	Humildad e integridad - (Thompson, 2018)	
	Conciencia de sí mismo - (Thompson, 2018)	
	Trasciende el interés individual - (Thompson, 2018)	
	Busca el bien común - (Nonaka y Toyama, 2007) (Nonaka y Takeuchi, 2011)	
COMPETENCIAS INTELECTUALES	Pensamiento estratégico - (González, 2010)	ADAPTATIVO
	Innovador y creativo - (Ibrahim, 2013)	SABIO
	Elige los objetivos adecuados - (Nonaka, 1990)	
	Toman decisiones virtuosas - (McKenna, Rooney y Boal, 2008)	
	Usa la razón y la observación - (Greaves, Zacher, McKenna y Rooney, 2014)	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Hace sentir parte de la organización - (Kotter, 1999)	ADAPTATIVO
	Distribuye efectivamente los recursos - (Boga y Ensari, 2009)	SABIO
	Capacita y asesora - (Bachmann, 2017)	
	Equilibra los diferentes intereses - (Thompson, 2018)	
	Respetan la experiencia y tradición - (McKenna, Rooney y Boal, 2008)	
	Construye una organización resiliente - (Nonaka, 1990)	

Fuente: elaboración propia, 2020

Finalmente, se determinó cuáles de estas características tendrían aplicabilidad en el contexto planteado, tomando como referencia la caracterización realizada de la Cuarta Revolución Industrial y la Sociedad 5.0. Para el planteamiento de las características del líder de la Sociedad 5.0. cobran más relevancia aquellas que incluyen la búsqueda de una visión común, el trabajo en equipo y una construcción colectiva, más que una individual.

#### **4. RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DE ESTA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se desarrollan las características del líder de la Sociedad 5.0, partiendo del análisis realizado del líder sabio y el líder adaptativo, y la caracterización de la Sociedad 5.0. El capítulo se divide en dos partes, en la primera, se presenta el análisis comparativo entre el líder sabio y el líder adaptativo, y la adaptabilidad de ambos en la Sociedad 5.0. En la segunda parte, se presenta el planteamiento de las características del líder de la Sociedad 5.0, construidas a partir del análisis de los líderes anteriormente mencionados y el contexto en el que se desarrolla.

##### **4.1 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE EL LÍDER SABIO Y EL LÍDER ADAPTATIVO**

En el análisis realizado de las características del líder sabio y el líder adaptativo se logra identificar puntos de semejanza y diferencia respecto a las características planteadas por los diferentes autores.

Se encuentra una mayor similitud en aquellas características que obedecen a las competencias interpersonales de estos líderes. Las principales semejanzas radican en que algunos autores afirman que el liderazgo se da a diferentes niveles de la organización y no se centraliza en una sola persona, ni está dado por una posición jerárquica (Nonaka, 1986; Kouzes y Posner, 2000; Heifetz, Grashow y Linsky, 2009). Otro punto en común es la necesidad de generar caos; líderes hábiles incomodando pueden incitar la creatividad y la creación de conocimiento en sus equipos (Takeuchi y Nonaka, 1986; Heifetz y Laurie, 1997; Heifetz et al., 2009), y el nacimiento de nuevas ideas que respondan a la necesidad de desafiar el *status quo* y llevar a la organización al siguiente nivel (Takeuchi y Nonaka, 1986; Whiffen, 2007).



También tienen en común que son capaces de ver, en simultáneo, lo macro y micro de una situación (Nonaka y Toyama, 2007; Heifetz y Linsky, 2002), para no perder de vista hacia donde orientar sus esfuerzos y el sentido de cada tarea.

En cuanto a las diferencias, éstas se hacen más evidentes en las competencias personales del líder, se puede afirmar que, aunque ambos tipos de líder hablan de tener en cuenta las emociones y a las personas, para el líder sabio es el eje central (Nonaka y Toyama, 2007), mientras que para el adaptativo es un complemento (Kotter, 1999; Heifetz, et al., 2009). Otra de las diferencias es que el líder sabio parte de conceptos más subjetivos, como lo son la ética, la bondad y la sabiduría (Nonaka, Toyama y Hirata, 2015; Nonaka y Takeuchi, 2011), mientras que el líder adaptativo es más racional en su planteamiento teórico (Heifetz y Laurie, 1997; Heifetz y Linsky, 2002; Heifetz et al., 2009). Debido a que en algunos puntos estos dos tipos de líderes se encuentran y en otros difieren, su análisis a la luz de la Sociedad 5.0 permite determinar que no es posible partir completamente de un líder u otro en la sociedad, sino que, de acuerdo con el contexto, algunas características, de uno y otro, toman mayor relevancia para afrontar los retos planteados.

Desde el punto de vista de las semejanzas, se vuelven relevantes aspectos como el liderazgo distribuido en todos los niveles de la organización, la generación de caos para presionar los equipos hacia la creatividad y la creación de conocimiento, y el desafiar el *estatus quo*; ya que la Sociedad 5.0 trae consigo retos que no habían sido afrontados antes y que pueden llegar a crear crisis e inconformidad en las organizaciones. Este tipo de líder deberá saber motivar y guiar a los equipos en estos cambios.

Desde el punto de vista de las diferencias, el líder sabio aporta la ética, la sabiduría y la preocupación por el bien común, puntos que son importantes en la Sociedad 5.0, ya que se empieza a dar un debate en torno a los límites del uso de la tecnología y cómo retomar al ser humano como centro de todos estos cambios en pro de su bienestar y salud. Por otra parte, el líder adaptativo aporta la flexibilidad, la innovación y el manejo de crisis, características importantes en la Sociedad 5.0 para replantear las formas de trabajo y alcanzar los objetivos que esta plantea.

En el apartado siguiente se ampliarán las características que deberá tener el líder de la Sociedad 5.0 y cómo el líder sabio y adaptativo influyen en éstas.

## **4.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÁ TENER EL LÍDER DE LA SOCIEDAD 5.0**

El contexto en el que se desarrolla la Sociedad 5.0 empieza a determinar la necesidad de tener al interior de las organizaciones personas capaces de trabajar con las nuevas tecnologías para resolver los problemas y ejercer el liderazgo en equipos diversos (Nakanishi y Kitano, 2018).

El objetivo trazado por la Sociedad 5.0, volver a poner al hombre y sus necesidades en el centro, plantea desafíos tecnológicos, normativos, sociales, económicos, educativos, entre otros. Esta sociedad unifica los intereses y necesidades de los individuos, para dar respuesta a los problemas económicos y sociales que puedan presentarse, a través de programas exitosos de desarrollo sostenible e igualdad social (Nagy y Hajrizi, 2019).

A la vez, estos desafíos definen cambios en las formas de las organizaciones y los estilos de trabajo. La Sociedad 5.0 busca potencializar la creatividad y la imaginación en las personas, algunas rutinas de trabajo serán sustituidas por inteligencia artificial y robots y se valora más la diversidad de perfiles dentro de los equipos de trabajo (Ogawa, 2018). Para dar respuesta a estos cambios se plantea tomar como referencia algunas organizaciones de Japón que durante años han enfrentado diferentes crisis y que han reformado con éxito sus formas de trabajar para afrontar la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad de la sociedad en la que se enmarcan (Shiroishi et al, 2019).

Teniendo en cuenta el contexto antes mencionado y el estudio de las características del líder sabio y el líder adaptativo, a continuación se plantean las características con las que el líder de la Sociedad 5.0 deberá contar para dar respuesta oportuna y eficaz al nuevo contexto en que se ubica. Estas características se clasifican de acuerdo con el líder del que provienen y se agrupan según la competencia laboral.

#### 4.2.1 Características del líder de la Sociedad 5.0 basadas en el líder adaptativo

Las siguientes características provienen del líder adaptativo y es importante que estén presentes en el líder de la Sociedad 5.0, ya que le permiten enfrentar los cambios acelerados del entorno, motivar a los equipos, presionar a las personas para que sean más creativas e innovadoras, además de cuestionar el *status quo* para llevar a las organizaciones al siguiente nivel.

##### Competencias interpersonales

- **Motivar.** Desde 1978 Burns identificó que los líderes que ayudan a la transformación son aquellos que tienen la capacidad de cambiar la perspectiva y el comportamiento de las demás personas, de motivarlos a dejar a un lado el interés propio y pensar en el bien común. Con el paso de los años este enfoque, en el que el líder es el llamado a motivar, ha permanecido, pues es a través de la motivación y la inspiración que se puede lograr que las personas de una organización continúen moviéndose en la dirección correcta y dando lo mejor a pesar de los obstáculos que surjan en el camino (Kotter, 1999).

La motivación y la inspiración energizan a la gente, no para que cumplan ordenes, sino para que satisfagan esa básica necesidad humana de alcanzar objetivos, tener una sensación de pertenencia, reconocimiento y autoestima; sentimientos que motivan y tocan profundamente a las personas, despertando una poderosa reacción que les lleva a lograr lo que se proponen (Kotter, 1999).

La Sociedad 5.0 plantea grandes cambios y desafíos, no solo para las organizaciones sino para las personas de forma individual, por lo que es relevante que cada miembro de la organización sienta como suyos los objetivos trazados por esta. Esto puede contribuir con el alcance de la motivación necesaria para que las personas puedan hacer cambios en sus hábitos, desarrollo profesional y personal, cambios que trasciendan a la sociedad. Los líderes deben fomentar y motivar a las personas a desarrollar un espíritu pionero y la capacidad de ser disruptivos, si es necesario, aumentando el número de personas que trabajan por iniciativa propia y actúan como cambiadores de juego (Shiroishi et al., 2018)

Es por esto que, esta característica debe estar presente en aquellos líderes de esta nueva sociedad.

- Arrastrar y convencer. Para lograr motivar e inspirar, el líder debe ser una persona segura de sí misma, de sus capacidades y las del equipo que ha conformado. Creer en su visión y tener un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone. Por eso, se considera que para liderar cambios es necesario un líder que arrastre y convenza (Álvarez de Mon, et al., 2001), lo que a su vez requiere de visión global, pensamiento estratégico, orientación al logro, capacidad de movilización y capacidad de influencia y empatía (González, 2010).

Para poder llevar a cabo los cambios de la Sociedad 5.0, en la que se busca trabajar en cooperación desde todos los sectores de la economía, es necesario que los líderes estén convencidos de los cambios que se plantean y lleven a las personas, organizaciones e instituciones más allá de los límites, como el *coach* de un equipo. En este sentido, para lograr una sociedad sostenible a escala mundial lo antes posible, será necesario buscar la transformación a través de un ecosistema colaborativo que reúna ideas de la industria, la academia y los ciudadanos; presentar una visión futura de los cambios, y captar y superar los desafíos (Shiroishi et al., 2018). Por tanto, para movilizar todos los intereses, no solo de las personas sino de las instituciones, es necesario contar con líderes que arrastren y convenzan.

- Manejar las crisis. Los cambios en el entorno permiten a los líderes desarrollar la capacidad de adaptarse o de interpretar las situaciones para ofrecer mejores soluciones a los retos que se les plantea (Boga y Ensari, 2009). Asimismo, los obliga a ser más efectivos, ya que no solo deben responder a las actividades propias de su organización sino atender el caos o la incertidumbre al mismo tiempo, potenciando esa capacidad de adaptabilidad (Contreras y Barbosa, 2013).

La Sociedad 5.0 se plantea en Japón y algunas de sus organizaciones se han caracterizado por haber implementado medidas de gestión de las crisis, ya que, para su supervivencia, han enfrentado numerosos desafíos, desde guerras hasta la complejidad de la incertidumbre económica. Esto deja como lección para otras organizaciones el espíritu pionero que les ha permitido sortear ambientes de volatilidad, complejidad y

ambigüedad y abrazar ese desequilibrio y ser efectivos para lograr los objetivos (Shiroishi et al., 2019).

- Delegar. Los líderes tienden a apoyar las decisiones de sus colaboradores, más que a imponer su propia voluntad, con el ánimo de hacer de los equipos espacios propicios para la construcción de conocimiento, el crecimiento personal y el logro de los objetivos, de modo que los colaboradores se sientan en confianza, cómodos y que cuenten con apoyo para el desarrollo de sus actividades (Bracho y García, 2013). Así, el líder busca apoyar a los demás en la resolución de problemas, más que dar solución a todo, procura delegar y transferir responsabilidades a sus equipos (Heifetz y Linsky, 2002) con el objetivo de tener una visión y una construcción común a pesar de los obstáculos (Kotter, 1999).

Todas las partes interesadas en el desarrollo de la nueva Sociedad 5.0 deben hacer parte del proceso con el fin de avanzar hacia la seguridad y el bienestar humano, se deben delegar funciones a cada uno de los sectores involucrados para que puedan articularse como un solo sistema en la búsqueda de objetivos comunes (Shiroishi et al., 2018). Por ello, toman relevancia líderes que sepan entender cómo articular y apoyar decisiones de sus equipos, más que tomar decisiones por ellos.

### Competencias personales

- Se adapta al cambio. Las organizaciones actuales son sistemas dinámicos, no lineales y potencialmente caóticos que se enfrentan constantemente a cambios, y su liderazgo debe ser flexible y transformacional para dar respuesta a ellos (Conteras y Barbosa, 2013). Adicionalmente, el líder debe ayudar a las personas a comprender la situación y los cambios, y a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, debe ayudarlas a entrar en la zona de riesgo y lograr nuevos aprendizajes que lleven a nuevas formas de actuar (Heifetz et al., 2009). Heifetz (1997) argumentó que una de las tareas más importantes de los líderes es motivar a sus empleados a enfrentar y trabajar en la adaptación; asimismo, dar respuesta a estos cambios con nuevos modelos de gestión y con la incorporación a las nuevas realidades (Zamora y Poriet, 2006).

En la Sociedad 5.0 la transformación digital alterará drásticamente muchos aspectos de la sociedad, incluidas la vida privada, la administración pública, la estructura industrial y el empleo. En consecuencia, los humanos requerirán imaginación para cambiar el mundo y creatividad para materializar sus ideas. La Sociedad 5.0 será, entonces, una sociedad de imaginación (Nakanishi y Kitano, 2018); la flexibilidad para adaptarse a los nuevos desafíos y entornos, y afrontar un futuro que aún no está escrito y debe ser construido, serán características fundamentales de los líderes de esta sociedad.

- Crear ambientes de caos. Uno de los temas más importantes que cobran relevancia en ambientes cambiantes, como el planteado en la Sociedad 5.0, es la capacidad de los líderes de desafiar el *estatus quo* en las organizaciones para llevarlas a lograr mejores resultados y nuevas capacidades. Por esta razón, se retoma la idea de que el líder debe ser aquella persona capaz de introducir caos y crear crisis (Nonaka, 1988), ser capaz de mantener a la gente en ambientes que creen inconformidad para inducir cambios, sin provocar parálisis (Heifetz et al., 2009).
- Carismático. Los líderes deben, entre otras cosas, entusiasmar a sus seguidores, deben crear lazos de confianza y lealtad hacia las metas y objetivos planteados por la organización. Para ello necesitan articular la visión, ser carismáticos y empáticos (Boga y Ensari, 2009); además, deben tener aspiraciones claras que sirvan como ideal para sus seguidores (Álvarez de Mon, et al., 2001).

El carisma se refiere a esa capacidad de inspirar y motivar a los seguidores hacia una meta u objetivo. En el caso de la Sociedad 5.0 llevar a cabo programas exitosos de desarrollo sostenible e igualdad social es uno de los valores centrales (Nagy y Hajrizi, 2019), por lo que es necesario que los líderes tengan esa capacidad de enfocarse en suscitar esa admiración y ser empáticos.

#### Competencias intelectuales

- Innovador y creativo. Como se ha mencionado, para afrontar los cambios del entorno es necesario contar con la adaptabilidad y la capacidad de anticiparse al futuro, tomar decisiones efectivas y oportunas. También, es importante ser innovador y creativo para que esas decisiones transformen procesos, productos y servicios; generar cambios

de manera disruptiva, incremental o transformacional; e inspirar y alentar a sus seguidores a mirar los problemas desde una óptica diferente. Como explica Ibrahim (2013), para tener cambios en las organizaciones es necesario un buen pensamiento.

Los cambios que implican llegar a la Sociedad 5.0 son del orden tecnológico, social, político, económico, cultural, de liderazgo y de organización (Ogawa, 2018). Uno de los retos más grandes de esta nueva era digital es implementar innovaciones para aumentar la productividad laboral, extender la vida promedio, asegurar el bienestar y agregar riqueza a la sociedad (Shiroishi et al., 2019).

#### 4.2.2 Características del líder de la Sociedad 5.0 basadas en el líder sabio

Las siguientes características provienen del líder sabio y es importante que estén presentes en el líder de la Sociedad 5.0, puesto que le permiten retomar los valores y la ética dentro de las organizaciones y fomentar el bienestar y el bien común sobre el bien particular, lo cual es uno de los pilares de este tipo de sociedad.

##### Competencias interpersonales

- Liderar distribuidamente. Un cambio de enfoque importante y que toma relevancia, es el liderazgo distribuido. Bajo este se abandona la suposición de que un único líder es quien ejerce la influencia sobre los demás y se empieza a determinar que el liderazgo es fruto de la cooperación entre individuos, es una tarea compartida (Spillane, Halverson y Diamond, 2004). Ejercer un liderazgo distribuido es una característica relevante para los líderes actuales, debido a que permite el intercambio abierto de información, estableciendo algo de seguridad, que además respalda la comunicación, la crítica y la asunción de riesgos (Louis et al., 2009).

Las organizaciones de la Sociedad 5.0 y sus líderes migrarán hacia el liderazgo distribuido ya que se darán nuevas divisiones de trabajo, nuevas interdependencias y coordinación entre tareas, uso extensivo de la tecnología, interacciones y prácticas de equipo que permitirán un trabajo intensivo en conocimiento (Krogh, Nonaka y

Rechsteiner, 2012). Esto es importante debido a que la jerarquía ya no determina quién tendrá el liderazgo, este será ejercido por las personas que tengan el conocimiento y la experticia de acuerdo con el contexto y naturaleza del problema.

Para implementar la Sociedad 5.0 se necesita decidir, conscientemente, colaborar con las partes interesadas de diversos campos de especialización, incluyendo economía, ciencias sociales y humanidades. Aprovechar la sabiduría colectiva, usar la información y todos los datos de manera imparcial, contribuye a la comprensión de las decisiones tomadas. Sin embargo, para llevar esto a cabo puede ser necesario impulsar acciones para aumentar la alfabetización en todas las áreas (Shiroishi et al., 2019).

- Reconocer la diversidad. Desde el 2017 han tomado fuerza los equipos diversos y su liderazgo, en los que los líderes tienen la tarea de reconocer la diversidad e individualidad de cada persona, independientemente de que se trabaje en equipo; potencializar sus capacidades, habilidades y conocimientos y crear nuevos, y conseguir los objetivos planteados. El liderazgo que busca transformar desarrolla personas evaluando y reconociendo la diversidad, premia el comportamiento apropiado, capacita y asesora; además, está basado en valores y establece ejemplos de conducta ética (Bachmann, 2017).

En la Sociedad 5.0 este es un aspecto que se vuelve indispensable, debido a que los equipos de trabajo serán cada vez más diversos, se desarrollarán carreras diferentes dentro de las organizaciones, se contará con diversos tipos de empleados (nuevos, antiguos, con profesiones tradicionales y con nuevas capacidades). Esto plantea nuevos requisitos para los recursos humanos, incluyendo trabajadores y líderes; aquellos que puedan encontrar y resolver problemas relacionados con la inteligencia artificial serán necesarios y líderes que puedan manejar equipos diversos serán indispensables (Ogawa, 2018).

- Liderar con el ejemplo. Cada vez cobra más sentido ese liderazgo que inspira, apoya, acompaña y permite el desarrollo de los colaboradores en ambientes de confianza y cooperación. Pero, también, cobra fuerza el hecho de que los líderes dejen de un lado la postura jerárquica que los ubica en la parte superior y que bajen su nivel a la par de sus colaboradores, liderando desde el ejemplo y no desde la cúspide. De ahí que,



establecer ejemplos para ser emulados por sus seguidores ha hecho más efectivos los estándares de comportamiento de los colaboradores (McKenna et al., 2009).

La Sociedad 5.0 busca generar un cambio a nivel de sociedad, lo cual implica cambios no solo a nivel tecnológico y de la industria, sino también cambios en la cultura, el sistema económico, político, entre otros; uno de ellos es la democratización de la tecnología y su gobernanza para generar equilibrio. Las metodologías de trabajo en equipo, colaborativo y la ausencia de jerarquías cobran mayor relevancia para que cambios como los mencionados anteriormente tengan lugar (Shiroishi et al., 2019).

### Competencias personales

- Trascender el interés individual. En la Sociedad 5.0, donde se vuelve a poner al ser humano en el centro y se retoma el concepto del bien común, los líderes deben ser capaces de trascender su interés individual y el de sus empleados, y llevarlos a un propósito común. Se vuelven, igualmente, relevantes teorías planteadas hace algunos años, que establecen que un liderazgo que transforma es aquel donde el líder amplía y eleva los intereses de sus empleados, genera conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y, especialmente, estimula a sus empleados a mirar más allá de sus propios intereses para el bien del grupo (Bass, 1990).

Los líderes que aplican este concepto motivarán a sus seguidores a hacer más que antes, y llevarán al equipo, la organización o la comunidad en general a un nivel de cambio superior (Ibrahim, 2013).

### Competencias intelectuales

- Buscar el bien común. Algunos líderes, como el sabio, son conscientes del entorno en el que se desarrollan, por eso mismo tienen en cuenta las condiciones específicas de cada situación a la hora de tomar decisiones, y buscan siempre que estas acciones estén orientadas hacia un beneficio común, a obrar bien en pro de los demás (Nonaka y Toyama, 2007; Nonaka y Takeuchi, 2011).

La Sociedad 5.0 tiene como fin último mejorar la vida humana, dotarla de calidad y apuntarle al bienestar de todas las personas, con la ayuda de las tecnologías, busca

construir comunidades más activas, prósperas y sanas (Prasetyo y Arman, 2017). Esta búsqueda está soportada en los objetivos de desarrollo sostenible cuyos objetivos son mejorar la calidad de vida, democratizar la tecnología y hacerla una herramienta para el buen vivir y la solución de problemas sociales.

#### Competencias intelectuales.

- Ver el contexto. Un líder que se transforma y adapta es aquel capaz de reconocer y afrontar efectivamente las situaciones inciertas y ambiguas que se le presentan en el contexto (Greaves, Zacher, McKenna y Rooney, 2014). Esto es importante debido a que, como plantearon Nonaka y Toyama (2007) y toma gran relevancia en la actualidad, el liderazgo debe ser flexible y distribuido, y sus acciones son determinadas por el contexto. Para poder liderar en la Sociedad 5.0 es necesario entender el contexto en que se desarrollan las personas y las organizaciones. Un contexto en el que se plantean cambios, no solo en las formas de trabajo con la introducción de robots, sino también un contexto que plantea que será necesario cambiar y desarrollar nuevas habilidades en las personas para poder evolucionar y lograr los objetivos (Ogawa, 2018). Es por esto, que un líder no solo debe ver lo que pasa al interior de la organización y sus empleados, sino entender plenamente lo que pasa en el exterior, en el gobierno, en la economía y en las tecnologías para poder plantear las estrategias adecuadas y llevar a los equipos más allá de sus capacidades actuales.
- Entender situaciones ambiguas. El contexto actual, en el que se desarrolla la Sociedad 5.0, se caracteriza por los constantes cambios y por el predominio de situaciones ambiguas en las que se debe tomar decisiones bajo ciertos niveles de incertidumbre. Los cambios acelerados no permiten tener tiempos largos de planeación y definición de cada uno de los pasos a seguir, como se hacía tradicionalmente. Por tanto, una exigencia para los líderes de esta sociedad es poder entender y manejar situaciones de alta incertidumbre sin perder la calma, y el poder de decisión. Los líderes que se adaptan y transforman son aquellos que reconocen y tratan activamente situaciones inciertas y ambiguas, comprenden la vida y el trabajo en el contexto de cambios inevitables y la incertidumbre frente a eventos futuros (Greaves et al., 2014)

Empiezan a tomar de nuevo relevancia las características de adaptabilidad de los líderes sabios definidos por Nonaka y Toyama, para quienes estos líderes son aquellos que desarrollan la capacidad de comprender intuitivamente las características sobresalientes de situaciones ambiguas para construir posibles rutas de salida o respuesta, siempre en busca del bien común (Shotter y Tsoukas, 2014).

- Visión de futuro. La capacidad de adaptarse a los retos y los cambios del entorno viene acompañada de la anticipación a las situaciones, para responder de manera eficaz y oportuna. Este reconocimiento correcto de las situaciones, de su esencia, permite imaginar el futuro y decidir sobre la marcha qué acciones impactarán. Para hacer esto, es necesario tener una mirada micro y macro simultáneas del entorno y tener intuición (Nonaka y Toyama, 2007).

Esta visión de futuro es necesaria para conceptualizar una nueva sociedad, plantear los imaginarios que más tarde materializarán una nueva política, economía, cultura y bienestar común. Cuando el Gobierno de Japón lanza su idea de futuro, afirma que no es solo una predicción, sino aquello que quieren llegar a crear. La Sociedad 5.0 requiere visión de futuro para cambiar el mundo y materializar las ideas de la sociedad de la imaginación (Ogawa, 2018).

- Usar la razón y la observación. Los líderes a la hora de tomar decisiones tienen en cuenta elementos no solo racionales, sino también subjetivos; por esto el uso de la razón y de la observación hacen parte importante de su labor (Greaves et al., 2014). Estas características soportan también la toma efectiva de decisiones y la capacidad de anticiparse al futuro en la medida en que le permiten identificar los impactos sobre las decisiones que se tomen (Nonaka y Toyama, 2007).

La Sociedad 5.0 busca llevar a la vida cotidiana las herramientas tecnológicas, para aumentar la calidad de vida y promover el bienestar de las personas (Skobelev y Borovik, 2017). Además, es capaz de proporcionar bienes y servicios necesarios a quienes los necesiten, en tiempo y espacio requeridos; de responder a una amplia variedad de necesidades sociales; y de democratizar el acceso a servicios de alta calidad, superando las diferencias de edad, género, religión e idioma para vivir de una manera cómoda y con calidad (Carras y Harayama, 2018). El uso de la razón y la observación son

necesarios, como se dijo anteriormente, para la toma de decisiones eficaces y oportunas en ambientes de incertidumbre y cambios.

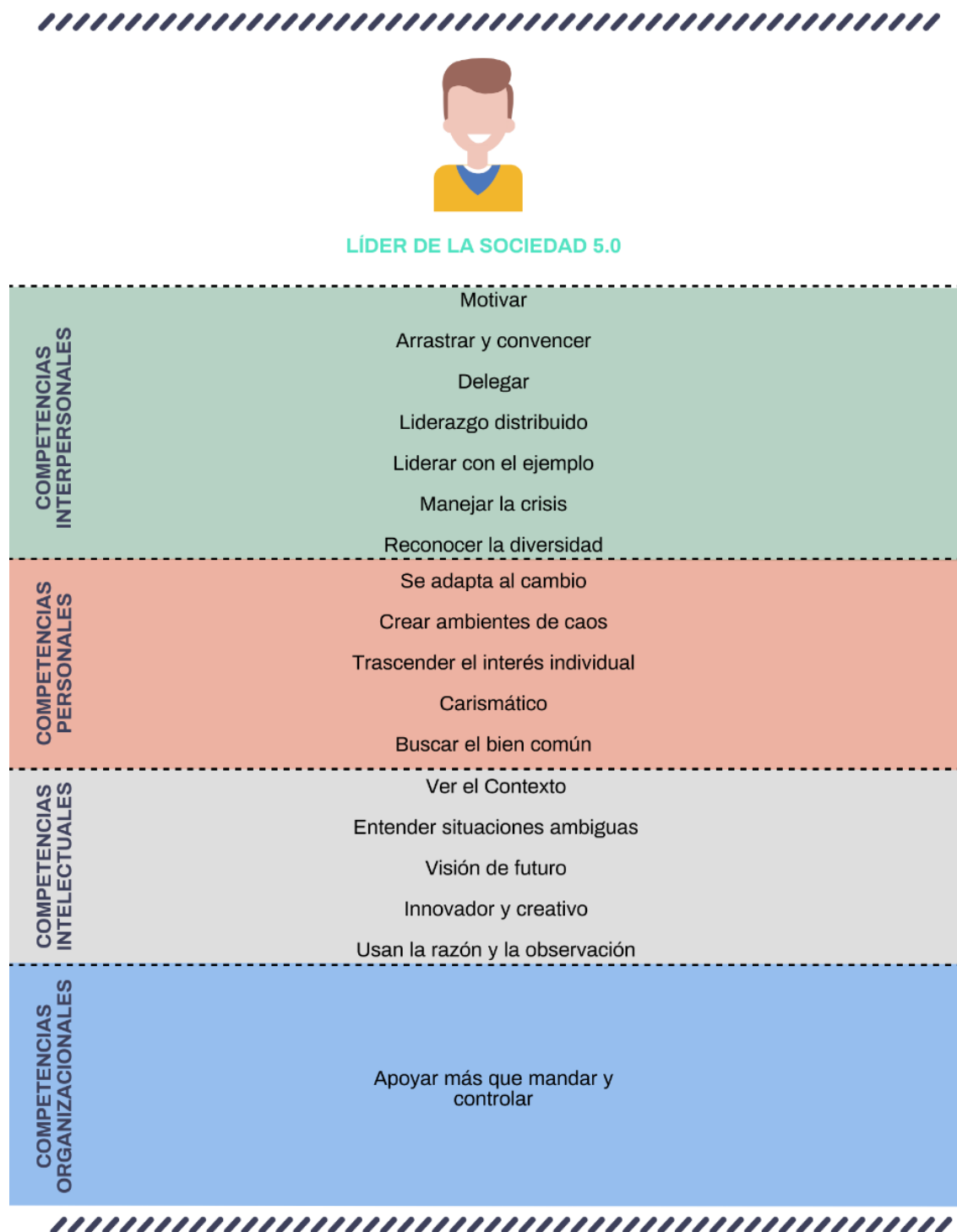
#### Competencias organizacionales

- Apoyar, más que mandar y controlar. Como se ha mencionado, en la actualidad el líder más que un jefe jerárquico que impone tareas y hace seguimiento, se plantea como un *coach* que acompaña y guía, dando espacio a actuaciones libres y planteamientos de propuestas por parte de los empleados. Se vuelve a hablar del control en la justa medida, como establecieron Nonaka y Takeuchi hace algunos años, pues el éxito del liderazgo se basa en ejercer un “control sutil” que evite la inestabilidad, ambigüedad y tensión, pero que no sea tan rígido como para afectar la creatividad y la espontaneidad (Takeuchi y Nonaka, 1986).

Como lo plantea la Sociedad 5.0, es necesario tener personas empoderadas, creativas e imaginativas para la solución de los problemas y plantear nuevas realidades. En este escenario se vuelve obsoleto un liderazgo directivo, enfocado en la tarea y cuya motivación se base en escenarios de premio y castigo, ya que esto limita la capacidad de creación e innovación que se necesitan en los equipos. En la sociedad de la imaginación, las personas deberán seguir estilos de trabajo para crear valores y soluciones con imaginación y creatividad (Ogawa, 2018).

El siguiente gráfico, basado en el análisis anterior, resume las características que debe tener el líder de la Sociedad 5.0, agrupadas por el tipo de competencia.

Ilustración 10. Rasgos y características del líder de la Sociedad 5.0



Fuente: elaboración propia, 2020

Como se puede observar, las características mencionadas hacen parte de los dos grandes conceptos de líder, el adaptativo y el sabio, que se deben retomar e incluso evolucionar para poder dar respuesta a los retos planteados en la Sociedad 5.0. En esta sociedad, a diferencia de las otras, empieza a tomar mayor relevancia el bien común, por eso las características que priman incluyen la búsqueda de una visión común, el trabajo en equipo y una construcción colectiva más que una individual. El gran reto de los líderes de la Sociedad 5.0 es tener en cuenta que en el ejercicio de su labor los actores humanos son el centro, por encima del desarrollo tecnológico y la digitalización, y construir una sociedad de la imaginación, con orientación a los valores, que busque la felicidad de todas las personas (Shiroishi et al., 2018).

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El concepto del líder ha evolucionado a lo largo de los años con el objetivo de responder a las necesidades, retos y nuevas formas de trabajo que exige el entorno donde se desempeñan las organizaciones. Dichos entornos suponen cambios no solo en las actividades de la organización, sino en la forma de liderar los equipos, con el fin de crear conocimiento e innovación que les permita reinventarse y responder a los retos planteados.

En las aproximaciones realizadas en este trabajo de grado al concepto de líder, se logran identificar dos corrientes importantes, la de Occidente impulsada en los últimos años por Heifetz con el líder adaptativo y la corriente de Oriente donde sobresalen Nonaka y Takeuchi con el concepto del líder sabio.

En este trabajo de grado se realizó inicialmente una secuencia cronológica de los conceptos de líder planteados, con el objetivo de identificar la evolución de cada tipo de líder y las posibles diferencias o similitudes que se pudieran presentar entre ellos. Este ejercicio permitió identificar que la base o el centro de los conceptos son diferentes, aspecto que vale la pena resaltar ya que permite entender la esencia de cada tipo de líder.

En el líder sabio se encuentra una importante relación entre la ética y la forma de hacer las cosas al interior de las organizaciones, es un líder que pone en el centro a las personas, los valores, sus sentimientos y sobre todo la búsqueda del bien común aplicado a un ámbito organizacional. Bajo este liderazgo se espera que todas las decisiones tomadas, los cambios y la evolución de la organización pongan a las personas por encima de los resultados netamente organizacionales o de indicadores financieros, resaltando, de esta manera, sus competencias personales.

La aplicación del líder sabio depende del contexto, en el caso estudiado está acorde con la cultura de Japón, país donde nace este concepto, pues a nivel cultural es evidente el trabajo en equipo y la búsqueda de un bien común anclados a los ideales de su religión

y sociedad. Por lo tanto, el líder sabio planteado por Nonaka y Takeuchi y reafirmado por autores como Toyama y Konno, se da de manera natural en las dinámicas de esta población.

Por otro lado, está la propuesta del líder adaptativo, que, aunque pretende incorporar un poco más de la persona al quehacer de las organizaciones, tiene como fundamento la adaptación, la evolución y la reinención de las organizaciones en respuesta a las exigencias del entorno. Este tipo de líder busca llevar a los equipos más allá de lo que pueden hacer, retarse y ampliar los límites en busca de una evolución organizacional y no ser alcanzados por la obsolescencia ante un entorno como el actual, en el que los cambios van a un ritmo tan acelerado que amenazan a muchas organizaciones con su desaparición. Así, este líder sigue dando especial relevancia a los indicadores financieros o de innovación y poco a poco involucra a las personas, los valores y la ética, pero sin que estos elementos se vuelvan la base de su fundamentación, son simplemente un complemento al accionar del líder.

Algo importante a resaltar es que en ambos conceptos se reconoce que las organizaciones sin las personas y equipos de trabajo no pueden alcanzar los diferentes objetivos. De ahí la importancia de destacar el trabajo con las personas, la motivación y la alineación de intereses personales-organizacionales, para que los esfuerzos vayan hacia la misma meta.

Lo anterior es relevante para el análisis de las características que deberá tener un líder en un contexto como el de hoy, en el que la mayoría de las organizaciones se enfrentan a los retos de la Cuarta Revolución Industrial, particularmente, a la transformación digital a un ritmo tan acelerado que exige cambios en las organizaciones, en las diferentes competencias laborales y presiona a los líderes a cuestionarse hasta dónde podrá llegar la tecnología sin afectar el bienestar de las personas.

Sin embargo, los retos no solo se centran en responder a una revolución tecnológica acelerada y sus desafíos, sino que se trata de responder también a lo que Japón plantea con la Sociedad 5.0. Para llegar a esto, en este trabajo de grado, se realizó además un análisis cronológico de la evolución de los tipos de Revoluciones Industriales y los tipos de sociedades que permiten situar el contexto en el cual se desempeñan estos líderes.



A partir de este análisis, una de las principales conclusiones es que la Sociedad 5.0, a diferencia de las que la preceden, no se da como resultado de una evolución paulatina de la cultura, la economía y la tecnología, sino que, por el contrario, se está planteando y declarando directamente por el Gobierno japonés como una forma de responder a los cambios de la transformación digital que han empezado a afectar el bienestar humano. Ejemplos de estos efectos son el aumento de la robotización en la industria, dejando a personas sin empleo, y las tecnologías de información que han expuesto compañías a amenazas como el robo de información; cambios que evidencian la manera en que las tecnologías han dejado a un lado al hombre, convirtiéndose en una suerte de competencia para probar sus límites e incluso, en ocasiones, los límites de la ética.

Es por esto, que Japón identifica la necesidad de intervenir esos cambios y anticiparse a un futuro no muy alentador, vuelve a poner al hombre en el centro y establece un mejor uso al desarrollo y evolución de la tecnología y declara que es necesario que todo lo que se cree sea en favor del bienestar de la humanidad y debe cumplir con unos objetivos que permitan garantizar empleo, mayor sostenibilidad en las cadenas de producción y abastecimiento, y mejores tasas de salud y educación.

Como se ha mencionado, los cambios no solo son a nivel organizacional, para cumplir todo lo propuesto por la Sociedad 5.0 y responder a las metas planteadas, es necesario contar con líderes que sean capaces de incorporar esta visión en su forma de gestionar y acompañar a los equipos en medio de las nuevas exigencias.

Otra de las principales conclusiones es que no es posible aplicar completamente el líder sabio o el líder adaptativo; por el contrario, hay características de cada uno que bajo este contexto se hacen más acordes y necesarias. En el caso del líder sabio lo más relevante que se debe retomar es esa visión ética y de valores, bajo la que se vuelve a poner al hombre en el centro para la creación de conocimiento y la innovación; este aspecto será el pilar para la toma de decisiones sabias y éticas que establezcan límites entre lo ético y la capacidad de la tecnología. Solo teniendo una base sólida de valores, sabiduría y ética los líderes se podrán enfrentar a la desbordada capacidad tecnológica y orquestrarla en favor de la humanidad, sobrepasando los intereses personales y haciendo brillar los intereses colectivos.

Si se da una mirada al líder adaptativo, las características de adaptación, flexibilidad y capacidad de trabajar en medio del caos toman gran relevancia en un contexto como la Sociedad 5.0, en el que los equipos serán cada vez más diversos y enfrentarán retos diarios; no habrá espacio a planeaciones de periodos largos, por el contrario habrá que dar respuestas rápidas, pero que generen valor; se replantearán día a día los nuevos límites y desestabilizará para promover la innovación y respuestas creativas a las exigencias del mundo.

De esta forma, una vez realizados el análisis y estudio de los conceptos de líder sabio y líder adaptativo, determinado sus semejanzas y diferencias, y estudiado las características de la Sociedad 5.0, para determinar la adaptabilidad de estos líderes en esta sociedad y proponer las características del líder de la Sociedad 5.0; se dan por cumplidos los objetivos planteados en este trabajo de grado.

El contenido de este informe se perfila como una base teórica para futuras investigaciones, puesto que, después de la revisión bibliográfica, no se encontraron estudios previos que pusieran en relación los conceptos de líder sabio y líder adaptativo con la Sociedad 5.0. El contexto en el que se enmarca este trabajo plantea retos en el sentido de que la Sociedad 5.0 está en construcción y hasta ahora se está hablando de acciones para lograr los objetivos, pero no está en una etapa de desarrollo avanzada. Por tanto, este trabajo de grado es un primer acercamiento a dicha sociedad y el tipo de liderazgo que comporta.

En investigaciones futuras, una vez esta sociedad se encuentre en un estado de desarrollo más avanzado, se podrá analizar a mayor profundidad la aplicabilidad de estas características de los líderes, confirmarlas o refutarlas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez de Mon, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, J., Polemans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J. y Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Arce, O. (2005). Cazadores y recolectores. Una aproximación teórica. *Gazeta de Antropología*, 21.
- Avolio, B. y Bass, B. (1988). Emerging leadership vista. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, y C. A. Schriesheim, *Transformational leadership, charisma and beyond* (pp. 29-50). New York, Estados Unidos: Pergamon Press.
- Bachmann, B. (2017). *Ethical leadership in organizations. Concepts and Implementation*. Chem. Switzerland: Springer, Int. Publishing.
- Badaracco, J. (2003). How “leading quietly” offers realistic help with the difficult, important human problems. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 3-16.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Estados Unidos: Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B., y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership Questionnaire. California: Consulting Psychologist Press.
- Bierly, P., Kessler, E., y Christensen, E. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.
- Blanco, M., Guerra, S., Villalpando, P., y Castillo, J. (2010). La evolución de la industria del sector automotriz en Japón, crecimiento de las empresas automotrices japonesas y su impacto en la economía de Japón. *Innovaciones de Negocios*, 7(1), 1-24.
- Boga, I., y Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*

12(4), 235-251.

- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
- Burch, S. (2005). Sociedad de la información/Sociedad del conocimiento. En A. Ambrosi, V. Peugeot y D. Pimienta, *Palabras en juego*. Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la información (pp. 54-78). Caen, Francia: C & F Éditions
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Organizational dysfunction of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126–138.
- Cardona, P. (2001). Liderazgo relacional. En S. Álvarez de Mon, P. Cardona, M. Chinchilla, P. Miller, J. Pérez, J. Pin, . . . M. Torres, *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas* (pp. 131-146). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Carraz, R. y Harayama, Y. (2018). Japan's Innovation Systems at the Crossroads: Society 5.0. *Panorama: Insights into Asian and European Affairs*, 01, 33-45.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Cotón, S. y Gutiérrez, J. (2016). Las consecuencias de la tercera revolución industrial. *Mercados y Negocios*, 8(4), 11-20.
- Fukuda, K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. *International Journal of Production Economics*, 220. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.033>
- Germani, G. (1969). Etapas de la modernización en Latinoamérica. *Desarrollo económico*, 9(33), 95-137. DOI: 10.2307/3466096
- Gil, A. (18 de mayo de 2017). El milagro económico de Japón. *El orden mundial*. <https://elordenmundial.com/el-milagro-economico-de-japon/>
- González, R. (2010). Liderazgo resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. *Capital Humano*, 240, 28-30.
- González-Páramo, J. (Diciembre de 2017). Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar. Conferencia presentada en Real Academia de las Ciencias Morales y

Políticas.

- Greaves, C., Zacher, H., McKenna, B. y Rooney, D. (2014). Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 335-358, DOI: 10.1108/LODJ-07-2012-0092
- Harayama, Y. (2017). Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society. Japan's Science and Technology Policies for Addressing Global Social Challenges. *Hitachi Review*, 66(6), 556-557.
- Heifetz, R. y Laurie, D. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75, 124-134.
- Heifetz, R. y Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*, 80(6), 65-74.
- Heifetz, R., Grashow, A., y Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 62-69.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ªed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Ibrahim, F. (2013). Leading Change: A transformational change. MBA. Universiti Teknologi Mara Kampus Kota Bharu, Faculty Of Business Management. Malasia.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2000). El líder Janusiano. En S. Chowdhury y F. Ortiz, *Managment Siglo XXI*, (pp.19-35). Madrid: Prentice Hall.
- Kovacic, M. (2 de mayo de 2019). Sociedad 5.0: la sociedad japonesa superinteligente como modelo global. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vanguardia-dossier/20190502/461995596460/sociedad-5-japonesa-superinteligente-modelo-global.html>
- Krogh, G., Nonaka, I., y Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of management studies*, 49(1), 240-277. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x
- Küpers, W. y Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14(4), 379-400. DOI: 10.1080/14759550802489771

- Louis, K., Mayrowetz, D., Smiley, M. y Murphy, J. (2009). The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership. En A. Harris (Ed), *Distributed Leadership. Different Perspectives* (págs. 157-180). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9737-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9737-9_9)
- Martínez, L. (2016). Spiritual leadership and organizational knowledge processes: New relations in the field of knowledge management. *Journal of Applied Christian Leadership*, 11(2), 26-51.
- McKenna, B. y Rooney, D. (2008). Wise leadership and the capacity for ontological acuity. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 537-546. DOI: 10.1177/0893318907313715
- McKenna, B., Rooney, D. y Boal, K. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190. DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.01.013
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Articulación de la Educación con el Mundo Productivo. Competencias Laborales Generales*. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-106706\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-106706_archivo_pdf.pdf)
- Moreno, S. (2014). *Demarcación del Concepto de Liderazgo Adaptativo, propuesto por el profesor Ronald Heifetz* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Nagy, K. y Hajrizi, E. (2019). Building Pillars for Adapting Society 5.0 in Post-Conflict Countries. *IFAC-PapersOnLine*, 52(25), 40-45. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.12.443>
- Nakanishi, H. y Kitano, H. (2018). Society 5.0 Co-Creating the future. Recuperado de [https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095\\_booklet.pdf](https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095_booklet.pdf)
- Niemeyer, J. y Cavazotte, F. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92>
- Nonaka, I. (1988). Creating Organizational Order Out Of Chaos: Self-Renewal In Japanese Firms. *California Management Review*, 30(3), 57-73.

<https://doi.org/10.2307/41166514>

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011). The Wise Leaders: How CEO's can learn practical wisdom to help them to do what is right for their companies—and society. *Harvard Business Review*, 10(10), 58-67.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394. DOI: 10.1093/icc/dtm014
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. DOI:10.1016/S0024-6301(99)00115-6
- Nonaka, I., Toyama, R. y Hirata, T. (2015). *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. New York, Estados Unidos: Palgrave MacMillan.
- Ogawa, N. (2018). Society 5.0: Co-Creating the future. Keidanren. Policy & Action. <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/presentations/society-50-co-creating-future>
- Oliván, R. (2016). La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural. *URBS. Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 6(2), 101-111.
- Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (37), 97-113.
- Pérez, M. (2005). Sociedades Cazadoras-Recolectoras-Pescadoras y Agricultoras en el Suroeste: Una propuesta para el cambio social. *Arqueología y Territorio*, 2, 153-168.
- Pérez, M. J. (2016). Davos y la cuarta revolución industrial. *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*, 157.
- Prasetyo, Y. y Arman, A. (2017). Group management system design for supporting society 5.0 in smart society platform. En *International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*. DOI: 10.1109/ICITSI.2017.8267977
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (Abril de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenibles*. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Roel, V. (1998). *La tercera Revolución Industrial y la Era del Conocimiento* (3ª ed). Lima,

Perú: Fondo Editorial UNMSM.

- Seidman, W. y McCauley, M. (2011). Transformational leadership in a transactional world. *Od Practitioner*, 43(2), 46-51.
- Shiroishi, Y., Uchiyama, K. y Suzuki, N. (2018). Society 5.0: For Human Security and Well-Being. *Computer*, 51(7), 91-95. DOI: 10.1109/MC.2018.3011041
- Shiroishi, Y., Uchiyama, K., y Suzuki, N. (2019). Better Actions for Society 5.0: Using AI for Evidence-Based Policy Making That Keeps Humans in the Loop. *Computer*, 52(11), 73-78. DOI: 10.1109/MC.2019.2934592
- Shotter, J. y Tsoukas, H. (2014). In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 224-243. DOI: 10.5465/amle.2013.0201
- Silva, A. y Mata de Grossi, M. (1998). *La llamada Revolución Industrial*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Skobelev, P. y Borovik, S. (2017). On the way from Industry 4.0 to Industry 5.0: from digital manufacturing to digital society. *Industry 4.0*, 2(6), 307-311.
- Spillane, J., Halverson, R. y Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34. DOI: 10.1080/0022027032000106726
- Srivastva, S. y Cooperrider, D. (1998). *Organizational Wisdom and Executive Courage*. Lexington Books. California, Estados Unidos: The New Lexington Press.
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 137-146.
- Torres, R. (2005). Sociedad de la información. Sociedad del conocimiento. <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/socinfsocon.pdf>
- Vera, R. (28 de marzo de 2019). El estallido de la Burbuja puntocom y el inicio de una nueva era en Internet. *Ideas Digitales Aplicadas*. [https://blog.ida.cl/arquitectura-de-informacion/burbuja\\_puntocom/](https://blog.ida.cl/arquitectura-de-informacion/burbuja_puntocom/)
- Waldman, D., Ramírez, G., House, R. y Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.



- Whiffen, H. H. (2007). Becoming an adaptive leader. *Military Review*, 87(6), 26-35.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddler River (6ª ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Zabala, C. (2018). *Caracterización del concepto de liderazgo en la obra de Ikujiro Nonaka* (Trabajo de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Antioquia.
- Zamora, A. y Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. *Revista faces*, 17(1), 61-73.